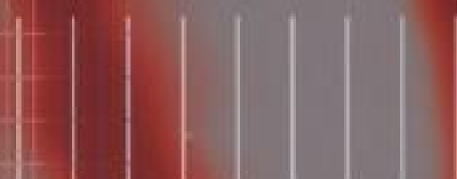
CLAIRE GAUZENTE

ALERTE MARKETING

COMPRENDRE, ANTICIPER, GÉRER LES CRISES





de boeck

PERSPECTIVES
MARKETING

PERSPECTIVES
MARKETING

Collection dirigée par Marc Vandercammen

Ph. Casin, *Analyse des données et des panels de données.*

Ch. Croué, *Marketing international,* 4e édition.

M. Gauthy-Sinéchal, M. Vandercammen, *Études de marchés. Méthodes et outils,* 2e édition.

Cl. Gauzente, *Alerte marketing. Comprendre, anticiper, gérer les crises.*

P. Oury, *Rédiger pour être lu. Les secrets de la communication écrite efficace.*

P. Pellemans, *Le marketing qualitatif. Perspective psychoscopique.*

P. Pellemans, *Recherche qualitative en marketing. Perspective psychoscopique.*

J.-Cl. Robinet, Cl. Adam, *Management hôtelier. Théorie et pratique.*

M. Vandercammen, M. Gauthy-Sinéchal, *Recherche marketing. Outil fondamental du marketing.*

M. Vandercammen, N. Jospin-Pernet, *La distribution,* 2e édition.

M. Vandercammen, avec la collaboration de B. Bouton, P. Gaulon, M. Gauthy-Sinéchal, N. Jospin-Pernet et A. Toye, *Marketing. L'essentiel pour comprendre, décider, agir.*

CLAIRE GAUZENTE

ALERTE MARKETING

COMPRENDRE, ANTICIPER, GÉRER LES CRISES

 de boeck

PERSPECTIVES
MARKETING

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : **www.deboeck.com**

1re édition

Éditions De Boeck Université
Rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles

Imprimé en Belgique

Dépôt légal :
Bibliothèque Nationale, Paris : octobre 2005
Bibliothèque royale de Belgique : 2005/0074/064

ISSN 1374-092X
ISBN 2-8041-4935-8

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Fin 2002. Le groupe français de restauration Buffalo Grill est soupçonné d'avoir violé l'embargo sur le bœuf britannique et d'avoir servi à ses clients de la « vache folle ». En un an, de mai 2002 à mai 2003, son chiffre d'affaires régresse de 20 %. Déclarée dans un climat de peurs alimentaires et de malaise dans la filière bovine, cette crise affecte la fréquentation des restaurants du groupe et laisse planer une image douteuse sur l'entreprise. Un an plus tard, le 1er octobre 2003, l'enseigne est mise hors de cause par la Cour de cassation. En 2004, la croissance du groupe repart.

La survenance d'une crise, quelle qu'en soit la nature, bouleverse toujours l'organisation d'une entreprise, quelle que soit sa taille, et remet immanquablement en cause ses cadres habituels de fonctionnement et de réflexion. Toutefois, toutes les entreprises ne sont pas égales devant la crise. Quand bien même, en effet, les grandes entreprises voient la crise qui les affecte relayée et amplifiée par les mass médias, en règle générale, elles réussissent à survivre. Et malgré une image plus ou moins altérée, la poursuite de l'activité peut être maintenue. Ce fut le cas d'entreprises telles que Total après le naufrage de l'*Erika* en décembre 1999 puis l'explosion de son usine chimique AZF à Toulouse en septembre 2001. En revanche, pour les entités plus modestes, et en dépit d'une médiatisation moins large, leur survie peut être sérieusement menacée.

La crise présente de nombreux visages, tant et si bien qu'il est parfois difficile de démêler ce qui relève de la crise commerciale, de la crise institutionnelle ou, plus globalement, de la crise organisationnelle. Dans cet ouvrage, nous nous efforcerons de fournir au lecteur des éléments de compréhension de la crise et du risque, et d'en proposer une lecture marketing. Dans cet objectif, nous partons du principe que « Toute situation de gestion de crise est subtile. Elle implique des éléments qui sont en interaction étroite : la complexité des perceptions, les procédures de compréhension et de modération. Très souvent, trop souvent, les managers se tournent vers des techni-

ques qui sont contre-productives dans leur hâte à limiter la situation de crise [1]. » C'est pourquoi, plutôt que de fournir un *package* de gestion et communication de crise, nous chercherons à améliorer la sensibilité du lecteur en lui proposant des angles d'analyse inédits grâce aux apports de la recherche en marketing. Notre ambition est donc autant de susciter des pistes de réflexion que d'indiquer des voies d'action possibles.

À cette fin, nous consacrons notre première partie à l'évaluation des risques en marketing. Dans un premier temps, il est utile de rappeler brièvement quelques éléments de base permettant la conduite d'un audit marketing et d'un audit de la « culture du risque » de l'entreprise en général (chapitre 1). Ensuite, il nous semble nécessaire de considérer le risque sous plusieurs angles. Car, comme le souligne T. Van Santen, Risk Manager chez Danone [2] : « Le risque que l'on appréhende le moins bien c'est le risque perçu, imaginé, par le consommateur » (chapitre 2). Nous examinerons donc les dimensions du risque perçu avant de nous intéresser à une source de risque potentielle pour l'entreprise : la rumeur (chapitre 3).

Dans une seconde partie, l'ouvrage se focalisera sur les réactions marketing à la crise, du point de vue des stratégies à mettre en place par l'entreprise, comme du point de vue des consommateurs. Une nouvelle fois, nous nous efforcerons de considérer la crise dans la perspective la plus large possible. Une crise peut, en effet, être d'origine économique et sociale ; elle n'en a pas moins des impacts forts sur le marketing (chapitre 4). D'autre part, il est important d'examiner le retentissement sur le consommateur des stratégies de communication de crise que l'entreprise devra déployer.

De plus, lorsqu'elle est davantage centrée sur les produits, la gestion de la crise passe fréquemment par la gestion de rappels et de retraits de produits sur le marché (chapitre 5). Or, ces actions ne peuvent être mises en place sans être accompagnées par une communication adéquate, laquelle doit s'insérer dans une véritable organisation de crise, qui, elle-même, doit s'inscrire dans une vision à long terme de l'avenir de l'entreprise ; c'est ce que nous verrons dans notre dernier chapitre (chapitre 6).

Dans un souci de véracité, le contenu de certains documents est reproduit tel quel. Aucun type de corrections — entre autres orthographiques — n'y a été apporté.

1 G.J. Siomkos et G. Kurzbard (1994).
2 A. Lasfargues (2001).

PARTIE 1

RISQUE ET MARKETING

CHAPITRE 1 : L'audit marketing et l'audit des risques

- L'audit marketing
- L'audit des risques

CHAPITRE 2 : La perception du risque par le consommateur

- Comprendre le risque perçu
- Les facteurs d'influence sur le risque perçu et les conséquences comportementales

CHAPITRE 3 : Les rumeurs : sources de risque ?

- Genèse et typologie des rumeurs
- Être victime d'une rumeur

Le risque en marketing peut revêtir des formes multiples. Adoptant un point de vue philosophique, F. Ewald [1], professeur au CNAM et président de l'école nationale d'assurance, le définit comme une anticipation de ce qui pourrait arriver. À ce titre, le risque n'existe pas ; il est toujours virtuel. C'est pourquoi, il peut être délimité, mesuré mais aussi fantasmé. Le champ de notre étude est donc très vaste.

Face à cela, des outils d'analyse et des cadres de compréhension existent bel et bien. En premier lieu, certains outils, usuels en marketing, peuvent aider à la prévention des risques strictement marketing. Ces outils qui relèvent de « l'audit », faute de meilleur terme, permettent de mettre en place une veille de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et où une crise peut éclater à tout moment, après, parfois, des signes avant-coureurs. C'est pourquoi, s'interroger sur l'organisation de l'entreprise n'est pas sans intérêt. Il est ainsi possible de construire des outils d'audit de la culture du risque permettant à l'entreprise, grande, moyenne ou petite, une prise de conscience de ses forces et de ses faiblesses (chapitre 1).

Sur le volet de l'environnement, comprendre le comportement du consommateur est toujours aussi nécessaire. Nous tenterons de comprendre comment on peut mesurer la perception du risque par le consommateur afin d'aider à l'anticipation de certaines crises produits (chapitre 2).

Enfin, le climat propice aux turbulences qui marque ces dernières années est favorable à l'émergence de rumeurs, que J.N. Kapferer [2] désigne comme le plus vieux média du monde. Tapie, la rumeur inquiète les responsables d'entreprise. Pourtant, nous nous poserons la question de savoir s'il n'existe pas des conditions dans lesquelles la rumeur n'est pas à redouter. Une gestion des rumeurs commerciales ne peut-elle pas être envisagée (chapitre 3) ?

---

1 A. Lasfargues (2001).

2 1990.

CHAPITRE 1

L'AUDIT MARKETING ET L'AUDIT DES RISQUES

L'objectif de ce chapitre est de présenter les outils nécessaires au diagnostic de l'état de l'entreprise aux plans marketing et organisationnel. Certains sont utilisés de manière occasionnelle ou épisodique (audit stratégique, méthodes de prospective, audit de la culture du risque, évaluation de la gestion de crise), d'autres le sont sur une base régulière, voire continue, et font partie des outils de reporting plus classiques (tableau de bord, audit du risque produit).

Les audits marketing (1.) ont pour objectif la cohérence stratégie-marketing mais aussi le suivi de l'activité marketing et commerciale de l'entreprise. Les audits de nature organisationnelle et culturelle (2.), comme par exemple l'audit de la culture du risque de l'entreprise ou bien l'évaluation du type de gestion de crise en place, permettent aux responsables d'engager une réflexion de fond sur le type de préparation à la crise qui serait adapté à leur entreprise. L'identification de carences permet alors de mieux préparer l'organisation à faire face aux difficultés d'une crise potentielle.

À côté de cette visée préventive, idéale, les outils décrits peuvent aussi apporter un support précieux à la gestion de crise et, surtout, au retour d'expérience post-crise. Les différentes formes d'audit présentées ici sont donc opératoires aussi bien dans une optique préventive que rétrospective, tant il est vrai que la gestion de crise est une capacité qui se développe au fil du temps. La maîtrise de ces différents outils est donc vitale à double titre.

1. L'AUDIT MARKETING

Dans le cadre de la gestion d'une crise commerciale ou de la prévention d'un risque commercial, la démarche d'audit constitue toujours un cadre méthodologique précieux, soit pour bénéficier, après la crise, d'un retour d'expérience, soit pour orienter des actions préventives lorsqu'un risque est seulement pressenti.

Une première vision de l'audit marketing conduit à le resituer dans le cadre de l'activité de l'entreprise.

P.L. Dubois et A. Jolibert[1] indiquent dans leur ouvrage *Le marketing. Fondements et pratique*, que l'audit marketing trouve son emploi à deux occasions dans la vie d'une entreprise :

- Au début du processus de planification marketing : la notion d'audit renvoie alors à celle de **bilan**, d'état des lieux du marché, des opportunités ou des menaces et des capacités de l'entreprise ; le marketing a ainsi pour fonction de gérer les interfaces marché-entreprise[2] ; un tel audit a une **portée stratégique**.

1 1998.
2 A. Kaldor (1971).

- En fin de processus de mise en œuvre du plan marketing : la notion d'audit est alors synonyme de **contrôle**, la **visée** est plus **opérationnelle**.

Pour compléter, il est possible d'identifier trois autres types d'audits marketing, plus spécifiques [3] :

- L'**audit de crise** est réalisé lorsqu'une situation de crise est déclarée. Son objectif est de fournir des solutions face à une situation inacceptable.
- L'**audit décisionnel**, lui, s'effectue avant de prendre une décision coûteuse et/ou risquée pour l'entreprise. L'audit a alors un but de prospective.
- Enfin, l'**audit d'évaluation** permet de déterminer la valeur d'une entreprise. Il s'agit là de mesurer et de « chiffrer » des éléments immatériels tels que la notoriété, le capital-marque, la qualité du personnel de vente, etc.

La distinction entre **visée stratégique** (1.1) et **visée opérationnelle** (1.2) est la plus essentielle, elle permet d'englober les trois autres types d'audit qui sont plus spécifiques. La figure 1.1 permet de visualiser la position des audits spécifiques par rapport au deux types principaux (stratégique/opérationnel). Nous reprendrons donc ces deux grands types d'audit.

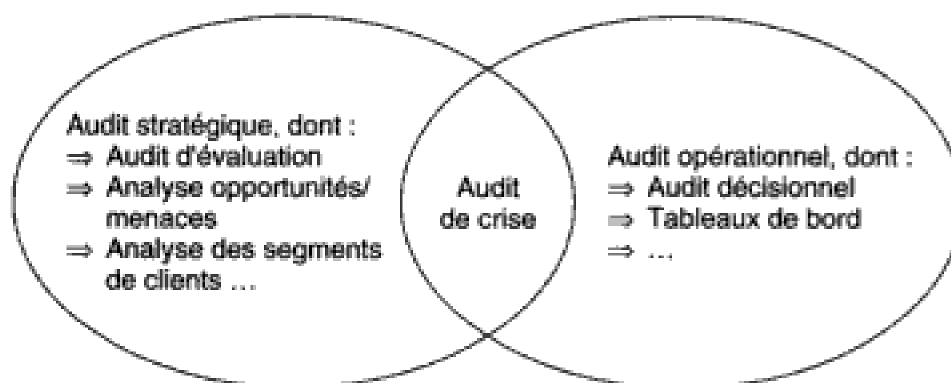


FIGURE 1.1 : *Audit stratégique, audit opérationnel et audits spécifiques*

1.1 L'audit à visée stratégique

Il s'effectue au moyen d'une analyse d'informations portant à la fois sur le passé, le présent et le futur de l'entreprise. L'audit à visée stratégique s'attache à analyser les influences de l'environnement d'une part, des couples produits-marchés et de la concurrence d'autre part, et enfin des capacités et des limites de l'entreprise. Il permet d'identifier des menaces comme

3 A. Ollivier (1991).

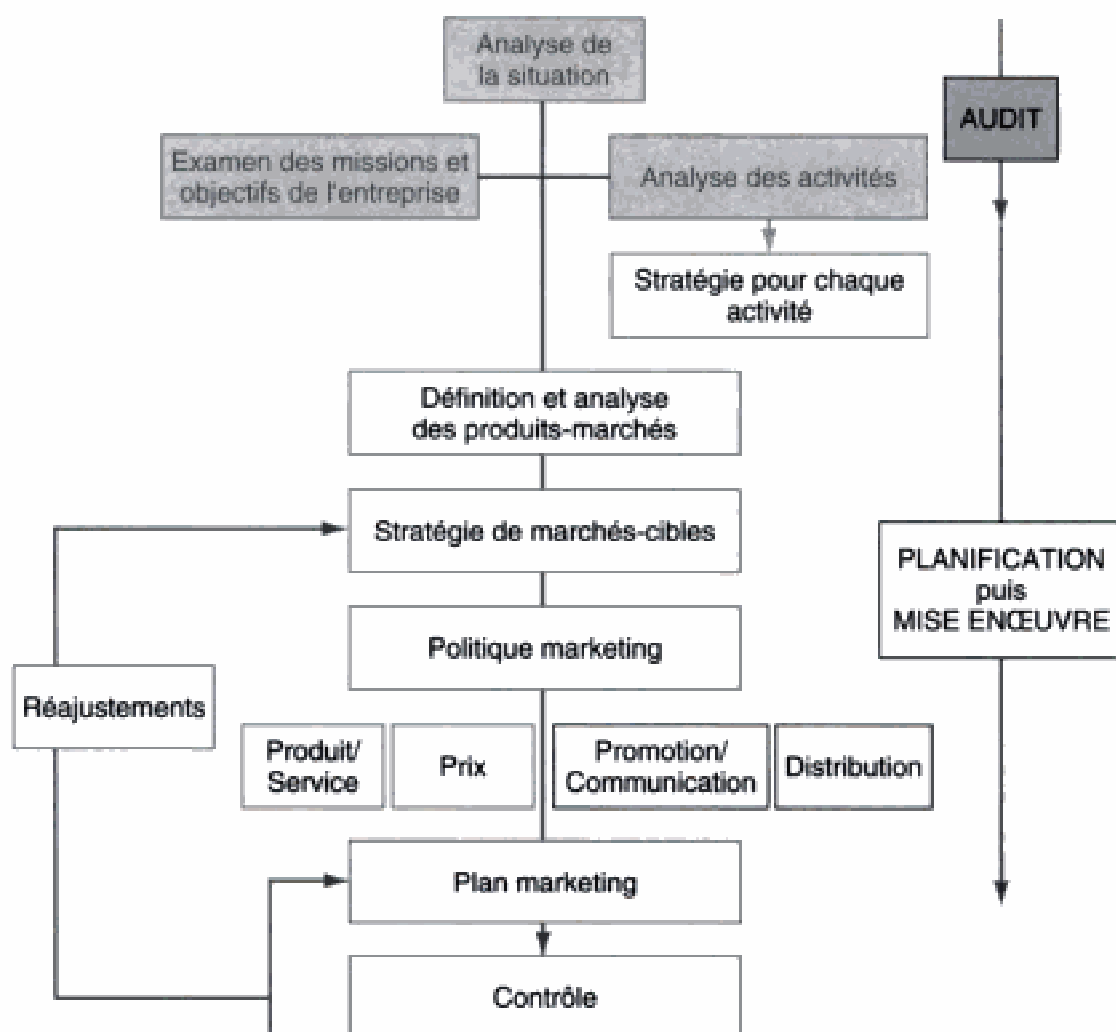


Figure 1.2 : *Planification stratégique et planification marketing*

des opportunités pour l'entreprise. La démarche générale d'un tel audit est reprise dans la figure 1.2. Elle résume les étapes du processus de planification et met en évidence la place prééminente de l'audit stratégique.

Trois grands axes d'analyse sont à privilégier. En premier lieu, l'environnement sera étudié en mobilisant, le cas échéant, des techniques de prospective. En deuxième lieu, le couple produits-marchés sera examiné au travers de dimensions classiques que nous évoquerons brièvement. En troisième lieu, les capacités de l'entreprise devront être jaugées dans une optique concurrentielle.

1.1.1 *L'environnement*

L'analyse de l'environnement s'attache aux facteurs économiques, technologiques, politiques et sociaux susceptibles d'avoir une influence importante sur l'entreprise.

À ce niveau d'analyse, deux problèmes se posent. Premièrement, la difficulté d'identifier des facteurs clés. Deuxièmement, la prévision de l'évolution de ces facteurs.

Au niveau le plus élevé de l'analyse, la difficulté du choix des variables provient du grand nombre de facteurs potentiellement influents. Par conséquent, afin de simplifier le problème, il peut être intéressant d'abaisser le niveau d'analyse à celui des couples produits-marchés et de rechercher, pour chacun de ces couples, les facteurs d'influence. Une fois ces variables clés identifiées, on procède à la construction d'une matrice croisant variables et actions stratégiques potentielles [4]. Le tableau 1.1 montre la construction de cette matrice.

TABLEAU 1.1 : *Matrice d'analyse facteurs/actions stratégiques*

	ACTION STRATÉGIQUE A	ACTION STRATÉGIQUE B	ACTION STRATÉGIQUE C	...
Facteur 1	Résultat prévisible			
Facteur 2				
Facteur 3				

Le tableau 1.2 permet d'illustrer l'utilisation de cette matrice dans le cas d'une décision de lancement sur le marché français. Coca-Cola, troisième producteur mondial d'eau embouteillée, décide d'investir le marché européen. Son lancement en Grande-Bretagne, fort critiqué par les associations de consommateur s'achève par une crise déclarée (taux de bromates anormalement élevé dans certains lots) qui conduit l'entreprise à retirer les bouteilles en vente. Dès lors, se pose la question de la poursuite des lancements en Europe, les deux prévus étant la France et l'Allemagne.

Cette matrice représente une version simplifiée de la méthode des scénarios, issue des travaux en prospective [5], qui combine éléments endogènes (soit : les stratégies possibles) et éléments exogènes (correspondant aux évolutions et aux ruptures possibles de l'environnement).

Cette approche, qui repose sur un travail collectif, permet, grâce à plusieurs outils, d'identifier les scénarios cohérents. Parmi ces outils, nous en retiendrons deux :

4 Dubois et Jolibert (*op. cit.*).

5 M. Godet (2001), et *Futuribles*, site : http://www.3ie.org/lipsor.

TABLEAU 1.2 : *Lancer ou ne pas lancer l'eau Dasani en France pour Coca-Cola, après l'échec en Grande-Bretagne*

ACTION ENVISAGÉE FACTEURS	Lancement prévu au 19 avril 2004	Report *sine die*
Crise Dasani en Grande-Bretagne — Retrait de 500 000 bouteilles		
Attachement « culturel » des Français à la « naturalité » de l'eau		
Encombrement des linéaires des GSA français (70 % du marché détenu par les 3 leaders Nestlé, Danone, Castel)		
Actions déjà prévues (partenaire JO Athènes, Équipe de France Euro 2004)		
Puissance de la marque		

- La **méthode MICMAC** consiste en l'identification des variables clés de l'environnement. Elle comprend trois étapes :

  1) recensement des variables

  2) description des variables

  3) identification des variables clés.

  Une fois, les variables clés identifiées, il est intéressant d'examiner l'impact qu'elles peuvent avoir sur les différentes activités de l'entreprise. En complément, le second outil est intéressant :
- la **méthode MACTOR** a pour l'objectif l'évaluation des rapports de force entre acteurs. Elle conduit à étudier leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés. Il est important de noter que la notion d'acteur est bien plus large que celle de concurrents et qu'elle encourage, en conséquence, une vision élargie de l'environnement de l'entreprise.

Des formations et logiciels sont proposés par les concepteurs (http://www.3ie.org/lipsor).

Ces méthodes permettent de spéculer sur les résultats de l'interaction entre les variables, les acteurs et les objectifs poursuivis. Elles peuvent être utilement complétées par la méthode Delphi qui permet d'extrapoler des tendances et de quantifier l'« inquantifiable ».

En pratique, la **méthode Delphi** consiste à réunir un groupe d'experts ou de dirigeants dans le domaine que l'on souhaite évaluer. Ces experts sont interrogés sur une série de facteurs : quelle est leur opinion sur la valeur future de tel indicateur ? Quelle est leur prévision ? Et quelles sont la/les raisons jus-

tifiant leur opinion ? Chaque expert se prononce indépendamment des autres. Puis, dans une deuxième étape, les avis et justifications des autres experts sont soumis à chacun d'entre eux. Les experts sont à nouveau consultés indépendamment ; ils ont alors l'opportunité de réviser leur jugement. Cette procédure se poursuit jusqu'à ce qu'un consensus émerge.

Les principes [6] de base de la méthode sont au nombre de quatre :

- **L'anonymat** : il est essentiel pour que les individus ou les experts puissent s'exprimer en toute liberté et sans pression sociale. Il permet donc d'échapper au problème du biais de désirabilité sociale [7].
- **L'itération**, c'est-à-dire la méthode qui consiste à avancer par approches successives en répétant les mêmes questions, permet aux experts de réviser leur jugement sans craindre les avis extérieurs puisque le principe de l'anonymat est respecté.
- **Le feedback** des avis est contrôlé. En effet, les opinions de tous les experts sont diffusées. De cette façon, ce ne sont pas les avis de ceux qui ont la plus grande force de conviction qui prédominent (contrairement à ce qui pourrait se passer dans un groupe de discussion).
- **L'agrégation statistique** des réponses du groupe accorde un poids équivalent aux opinions exprimées. La moyenne et la médiane sont retenues pour estimer la valeur du paramètre en jeu.

L'encadré 1.1 permet d'illustrer cette méthode et d'envisager les types de réponses que peut apporter l'utilisation de la méthode Delphi.

Encadré 1.1

APPLICATION DE LA MÉTHODE DELPHI À L'ANALYSE D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

Un exemple d'application concerne l'évaluation du potentiel de la télévision interactive pour la distribution de voitures de luxe sur les marchés européens. La principale question d'étude est : quand et comment la télévision interactive pourra-t-elle être utilisée pour la distribution de voitures de luxe et sur quels pays européens ? Les auteurs de l'étude ont réuni 22 experts recrutés lors d'un salon professionnel sur la télévision par câble et satellite. Un questionnaire Delphi a été élaboré autour de 4 grandes catégories :

1. Estimation de la demande et de l'acceptation du média.
2. Prévision du contenu (quels programmes, quelles orientations pour la TV interactive).

6 G. Rowe et G. Wright (1999) ou M. Vandercammen et M. Gauthy-Sinéchal (1999).
7 Le biais de désirabilité social conduit les répondants à répondre ce qu'ils pensent être socialement admis, correct, désirable et non ce qu'ils pensent réellement.

3. Évaluation des possibilités techniques.
4. Appréciation du (des) marché(s) européens.

Les réponses aux questions adoptent des modalités différentes : oui/non ; % de probabilité ; échelles de Likert en 5 points (tout à fait d'accord — pas du tout d'accord).

Dans cette étude, les réponses des experts ont été pondérées par leur ancienneté dans le secteur, leur position hiérarchique dans leur entreprise, la position de leur entreprise dans le secteur et leur propre estimation de leur degré d'expertise.

Source : H. Dransfeld, J. Pemberton et G. Jacobs (2000).

Au total, l'audit de l'environnement permet d'identifier des zones sensibles susceptibles d'exposer l'entreprise à des difficultés de plus ou moins grande ampleur. Il est alors possible, une fois ces zones identifiées, d'engager des mesures préventives. L'encadré 1.2 met en évidence une politique développée de manière préventive suite à l'analyse de l'environnement.

Encadré 1.2

LES MESURES PRÉVENTIVES À L'ÉGARD DE L'ENVIRONNEMENT

Dans son rapport de développement durable, le groupe Lafarge annonce sa volonté de placer le dialogue au cœur de ses priorités stratégiques. Une telle orientation répond au besoin de dialogue des populations locales hostiles à l'exploitation de carrières par le groupe. Cette stratégie correspond à une approche frontale et transparente des risques potentiels.

Dans cette optique préventive, certaines questions sont propres à aider la réflexion des entreprises :

- Quel est le capital de sympathie et de confiance dont bénéficie l'entreprise ? La mise en place d'un monitoring peut être utile.
- Quelles sont les préoccupations actuelles et futures de l'opinion ?
- Qui sont les contestataires potentiels (clients, riverains, lobbyistes, etc.) ?

Source : I. Germain (2002).

1.1.2 *Les couples produits-marchés*

Après avoir permis l'analyse des influences de l'environnement de l'entreprise, **l'audit à visée stratégique** porte sur la demande, l'offre et sur leur interaction.

La demande est analysée à travers certaines caractéristiques des consommateurs et, plus globalement, du marché : leurs besoins, leur façon d'acheter, leur lieu d'achat, leurs caractéristiques sociales, etc. Cette analyse débouche

sur une segmentation des consommateurs, c'est-à-dire une division du marché en groupes de consommateurs qui ont des besoins ou des modes de consommation similaires.

L'analyse de l'offre recoupe en partie la précédente analyse puisque ce sont les consommateurs des concurrents qui sont alors examinés : leurs besoins et leurs comportements. De cette façon, il sera possible d'identifier les concurrents directs et les concurrents plus périphériques de l'entreprise.

Ces deux dimensions, demande et offre, définissent le marché, un terrain de jeu dans lequel l'entreprise occupe une place susceptible d'évoluer.

1.1.3 *Les capacités de l'entreprise*

Les analyses précédentes (analyse de l'environnement, analyse du couple produits-marché) permettent de dégager les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise fait face. L'analyse de ses capacités donnera l'occasion d'évaluer avec quelle facilité l'entreprise pourra saisir les opportunités identifiées.

Il existe plusieurs types d'inventaire dont l'objectif est de sérier toutes les dimensions de l'entreprise à analyser (cf. tableau 1.3).

TABLEAU 1.3 : *Inventaire d'évaluation des capacités de l'entreprise*

Finance	Structure dettes-capitaux propres Crédits clients Cash-flow disponible Rotation des stocks, ressources en capital Chiffre d'affaires par actif utilisé Points morts Immobilisations/disponible à court terme Rentabilité des nouveaux investissements Historique des dividendes
Production	Capacité Disponibilité de la main-d'œuvre Fourniture de matières premières Ventes par immobilisation Contrôle de qualité Espace pour l'expansion Processus de fabrication Productivité de la main-d'œuvre Ventes par employé Âge du matériel de production Respect des délais de livraison Localisation des usines

Organisation & administration	Personnel d'administration/personnel de production Définition des responsabilités Information du management Communication Rotation du management Rapidité de réaction
Marketing	Parts de marché Acceptation de la marque Service clients Organisation des ventes Nombre de clients Informations sur le marché Réputation du produit Prix de vente Gestion de la distribution Coût de distribution
Main-d'œuvre	Ouvriers Vendeurs Maîtrise Cadres supérieurs Rotation Employés de bureau Ingénieurs Cadres moyens Coûts de formation Potentiel du management
Technologie	Technologie du produit Position en termes de brevets Capacité de conception des ingénieurs Nouveaux produits Organisation de la recherche et développement

Source : Kasten (1976) *in* Dubois et Jolibert (*op. cit.*).

Ce type d'inventaire ne résout cependant pas le problème de l'identification des capacités clés de l'entreprise : être très fort sur certains points ne sert à rien si ces points ne sont pas ceux qui procurent un **avantage concurrentiel** sur un marché donné.

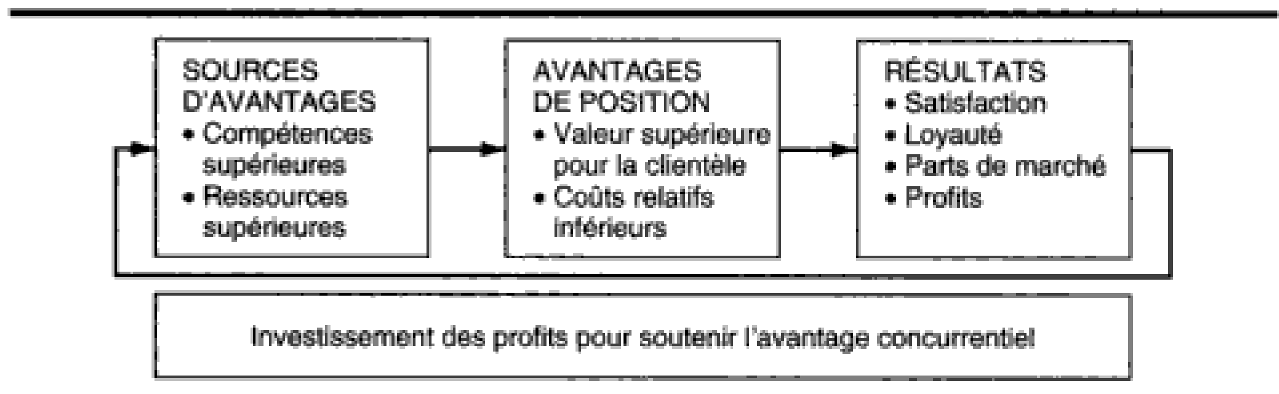
Or, il existe deux sources d'avantage concurrentiel :

- les compétences supérieures ;
- les ressources supérieures.

Les **compétences supérieures** sont les capacités du personnel et du système organisationnel qui permettent de les distinguer du personnel et du système organisationnel des autres firmes (notamment par leur savoir-faire et la valeur de leur capital humain). Ces compétences ont leur origine dans la capacité de quelques entreprises à assumer plus efficacement certaines fonctions que ses concurrentes. Par exemple, des compétences supérieures en matière d'ingénierie ou au plan technique peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité du produit.

D'autre part, les **ressources supérieures** correspondent aux éléments tangibles nécessaires à l'entreprise pour exercer ses capacités. Elles peuvent tenir aux locaux de production, à une situation géographique particulière, à la taille de la force de vente, à l'étendue de la distribution, à la disponibilité des chaînes d'assemblage, à la marque.

Ainsi, les compétences et les ressources supérieures offrent à une entreprise des sources d'avantage, elles-mêmes capables d'alimenter des avantages de position sur le marché ; ce qu'illustre la figure 1.3.



Source : G.S. Day et R. Wensley (1988).

FIGURE 1.3 : *Construction de l'avantage concurrentiel*

Plus précisément, la valeur des ressources et compétences (RC) d'une entreprise peut être jugée à l'aune de quatre critères[8]. Les RC doivent être :

1) rares
2) valables (c'est-à-dire qu'elles sont à même de procurer un avantage à leur possesseur)
3) inimitables
4) non substituables.

Ces quatre critères constituent une grille de lecture et d'évaluation qui sera utilisée pour l'audit marketing à visée stratégique.

8 J. Barney (1990).

La confrontation des capacités et ressources de l'entreprise à l'environnement permet à cette dernière d'identifier ses points forts mais surtout ses lacunes et ses axes de progrès.

1.2 L'audit à visée opérationnelle

L'objectif de l'audit à visée opérationnelle est principalement de contrôler la mise en œuvre de la stratégie marketing et d'analyser le fonctionnement marketing et commercial de l'entreprise. Une approche type check-up conduira à contrôler vingt points (tableau 1.4).

TABLEAU 1.4 : *Points d'examen d'un audit à visée opérationnelle*

1. La connaissance du marché (clientèle, créneaux vacants…)	10. La publicité
2. La fonction recherche et développement	11. Les relations publiques
3. La politique générale de l'entreprise	12. La promotion des ventes
4. La politique marketing	13. La distribution
5. L'étude des coûts	14. La structure des services commerciaux
6. La politique produit	15. La force de vente
7. La politique de production (compatibilité avec la politique de vente)	16. L'administration des ventes
8. La politique de prix	17. Le service après-vente
9. La politique de dynamique commerciale (axes, budgets, programmes, cibles…)	18. L'exportation
	19. Le système d'information
	20. Les contrôles effectués

Source : J.P. Helfer et J. Orsoni (2005).

De façon plus approfondie et abordant les questions budgétaires, le contrôle en continu (*i.e.* : sur la base de reportings réguliers) s'inscrit dans le fonctionnement régulier de l'entreprise et, plus particulièrement, de la fonction commerciale.

Les contrôles peuvent être soit généraux (c'est le cas de l'audit-bilan) soit partiels, c'est-à-dire ciblés sur un problème particulier. Par exemple, il porte sur le contrôle des résultats de l'équipe de vente, le contrôle du rendement, des effets d'une campagne de communication, le contrôle de la notoriété de la marque…

Ces contrôles consistent en fait en un rapprochement entre le prévisionnel et le réel, avec un calcul d'écarts.

Ce type de calcul suppose naturellement que l'on soit en mesure de chiffrer les éléments sous contrôle. Pour cela, la voie de la comptabilité analytique est une solution comptable mais il existe des voies extra-comptables comme

les études de marchés, les panels de distribution, les baromètres de satisfaction, et des statistiques diverses.

En outre, l'utilisation de tableaux de bord, tels que celui présenté en tableau 1.5, sera intéressante pour compléter ce contrôle budgétaire. L'intérêt du tableau de bord est de présenter les informations recherchées de façon synthétique, lisible et simple. La périodicité, hebdomadaire ou mensuelle, est à déterminer ainsi que les principaux renseignements commerciaux qui y seront recensés.

TABLEAU 1.5 : *Tableau de bord du chef de produit*

	RÉALISATION				PRÉVISIONS			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Chiffre d'affaires brut Ristournes et rabais Chiffre d'affaires net Études et recherches techniques Coûts fabrication (matière, main-d'œuvre…) Marge brute Coûts marketing (force de vente, publicité, promotion, études) Autres coûts de gestion spécifiques Contribution								

Source : R. de Maricourt (1986) *in* J.P. Helfer et J. Orsoni (*op. cit.*).

Au tableau 1.5 peuvent s'ajouter différents indicateurs :

- les résultats de panels ;
- les stocks de l'entreprise ;
- les informations générales sur la conjoncture ;
- les résultats des concurrents ;
- des ratios divers tels que la valeur moyenne de vente (à savoir, vente/nombre de clients), développement de la clientèle (clients nouveaux/total clients), solvabilité de la clientèle (créances douteuses/chiffre d'affaires), ventilation des ventes par produit, région, vendeur.

Au total, ces outils d'audit marketing, audit de bilan à visée stratégique ou audit de contrôle à visée opérationnelle, doivent être parfaitement maîtrisés car ils permettent, en cas de crise, de gérer l'après-crise, en analysant au travers des informations usuelles ses éventuelles prémisses. De même, si le

risque n'est que pressenti, ces outils permettent de réviser la stratégie marketing ou les tactiques déployées, tout en rendant possible un suivi des actions de prévention engagées.

2. L'AUDIT DES RISQUES

Pour évaluer plus précisément le risque marketing, quatre axes importants sont à considérer :

- **l'environnement**, à savoir le contexte économique et le contexte social. Par exemple, les attentats terroristes aux États-Unis, le ralentissement de la croissance mondiale sont des événements qui marquent les individus et leur mode de consommation. Les temps d'incertitude nourrissent en effet peurs et rumeurs... Les méthodes d'analyse de l'environnement ont été présentées plus haut (1.1.1).
- **le consommateur et son attitude face au risque** : la compréhension de la perception du risque par le consommateur fait l'objet du chapitre 2.
- **le produit de l'entreprise** : audit du risque produit.
- **la culture de l'entreprise** : audit de la culture du risque.

Nous développons ici les deux derniers points.

2.1 Audit du risque marketing

Le risque peut concerner l'entreprise à différents niveaux. D'un point de vue marketing, un des risques principaux tient aux produits que fabrique et/ou distribue l'entreprise. Une démarche prudente consiste alors à réaliser un audit du risque produit.

Le tableau 1.6 récapitule les points à examiner.

Nous suggérons de coter chaque dimension pertinente pour l'entreprise sur une échelle, par exemple de 1 — faible risque à 100 — risque maximum (ex. : un produit ancien comporte moins de risques qu'un produit nouveau ; de même un marché large entraînera des conséquences plus importantes qu'un marché limité de niche) et de calculer un score moyen global sur 100. Cet indicateur sera accompagné d'une description détaillée des risques encourus, de leur ampleur (publics concernés, intermédiaires impliqués etc.) et des solutions possibles.

Tableau 1.6 : *Scoring du risque produit*

	POINTS À AUDITER	ÉVALUATION DES RISQUES
Produit	• Produit : nouveau/ancien ; périssable/durable • Volumes : importants/faibles • Fabrication : sous-traitée/directe • Produit : en vente libre/soumis à autorisation • Production : certifiée/non certifiée • Existence de normes officielles/absence de normes	• Nouveau > ancien ; Périssable > non périssable • Importants > faibles • Sous-traitance > fabrication interne • Certification < non-certification • Présence < absence
Traçabilité & localisation du problème	• Circuit de distribution : long/court ; diversifié/concentré • Stockage à l'extérieur de l'établissement/à l'intérieur • En entrepôt distributeur/producteur • Périodicité des achats • Produit emporté/expédié	• Long > court • Stockage, entrepôts : risques différents • Période inter-achat courte > période longue (→ diffusion)
Consommateur/ utilisateur	• Marché général/de niche • Population sensible/normale • Cible internationale/locale	• Général > niche • Population sensible > normale • Internationale > locale
SCORE DE RISQUE		--/100
Nature du risque	• Défaut ou contamination invisible/perceptible • Conséquences possibles • Traitement ou solution maîtrisé(e)/inconnu(e)	Description détaillée des risques potentiels, des conséquences, des solutions

Modifié de J.M. Lehu (1998).

Cet audit autorise un véritable scoring du risque produit. L'identification de produits ou de gammes de produits sensibles en est alors facilitée, autorisant la mise en place de suivis plus vigilants.

Plus loin, il est utile d'évaluer précisément les dommages marketing d'une crise déclarée. Logiquement, plus les dommages sont importants, plus les investissements nécessaires à la restauration de la situation le seront également, ce qu'illustre le tableau 1.7.

TABLEAU 1.7 : *Conséquences marketing et coût de réparation*

CONSÉQUENCES	GRAVITÉ	COÛT
• Mécontentement, insatisfaction passagère des clients	1	
• Perte de chiffre d'affaires ponctuelle	2	
• Détérioration de l'image	3	
• Perte de chiffre d'affaires durable et défection de la clientèle	4	
• Perte de confiance dans la marque/enseigne	5	€
• Perte définitive de marché conduisant à l'abandon d'une activité	6	
• Cessation d'activité	7	

Source : A. Louppe et L. Hermel (2002).

Au-delà du risque produit, il est également important que l'entreprise prenne une mesure plus générale de sa propre culture du risque.

2.2 Audit de la culture du risque

L'audit du risque marketing est limité à un périmètre de l'entreprise (les départements de production et de marketing). Mais il est essentiel que l'entreprise soit capable de dépasser ce cadre restreint. De nombreux auteurs ont, en effet, souligné le caractère systémique des crises.

Pour certains, il existe ainsi des entreprises « pro-crise » et des entreprises « anti-crise » [9]. Cela signifie que la culture de l'entreprise, les présupposés sur lesquels elle fonctionne peuvent plus ou moins l'exposer à l'émergence de crises. Un audit de la culture de l'entreprise face au risque peut alors se révéler décisif.

En outre, la gestion de crise peut prendre plusieurs visages. Aussi, entre préparation et réaction, les entreprises se doivent de développer leur propre vision de ce qu'est une gestion de crise adaptée à leur identité.

9 E. Tran Thanh Tam (1996).

Le tableau 1.8 reprend différents types de culture à l'égard de l'information mais il est tout à fait possible de généraliser ce cadre à l'ensemble des problématiques de l'organisation.

TABLEAU 1.8 : *Culture et risque concernant l'information. Un cadre généralisable ?*

CULTURE À L'ÉGARD DE L'INFORMATION	SYMPTÔMES CLASSIQUES	TRANSPOSITION À D'AUTRES THÈMES DANS L'ENTREPRISE ?
Culture d'infaillibilité	Nous sommes sûrs du succès. Notre organisation n'a aucune faille. Version 1 : nos concurrents ne nous délogeront jamais de nos parts de marché. Version 2 : quoi que nos concurrents apprennent sur nous, cela ne pourra pas nous faire de mal. etc.	Oui
Culture de simplisme	La protection de l'information est une affaire simple. Quelques mesures de bon sens suffiront. Il n'y a qu'à imposer le port du badge et installer quelques caméras.	Oui
Culture de non communication	On a toujours fait comme cela, ce n'est pas maintenant qu'on va tout remettre en question. Notre hiérarchie supporte mal la remise en question de pratiques techniques. On discute peu entre nous des opérations techniques. Il n'y a pas de dialogue entre les différents départements de l'entreprise.	Oui
Culture nombriliste	Le département X s'y opposera uniquement parce que c'est quelqu'un du département Y qui propose ces changements. Nous sommes certains du retard de nos concurrents en matière d'intelligence économique et concurrentielle.	Oui

D'après B. Martinet et Y.M. Marti (2001) et G.Y. Kervern (1991).

Il est également utile de lutter contre les schémas dévastateurs que sont les mythes ou les croyances à propos de la crise. C. Roux-Dufort [10] recense 10 mythes protecteurs qui peuvent être à l'origine de cultures « pro-crises » et empêchent les organisations d'être attentives aux risques (voir encadré 1.3).

10 2000.

Encadré 1.3

LES MYTHES PROTECTEURS

Mythe 1 : notre taille nous protège.

Mythe 2 : les entreprises excellentes n'ont pas de crise.

Mythe 3 : certaines crises n'arrivent qu'aux autres.

Mythe 4 : la finalité de nos affaires mérite parfois que l'on prenne quelques gros risques.

Mythe 5 : si une crise majeure nous arrive, il y aura toujours quelqu'un pour nous secourir.

Mythe 6 : chaque crise est tellement unique qu'il n'est pas possible de s'y préparer.

Mythe 7 : la plupart des crises se résolvent d'elles-mêmes : le temps est notre meilleur allié.

Mythe 8 : la plupart des crises ont une solution technique.

Mythe 9 : les crises sont souvent le résultat d'une erreur humaine.

Mythe 10 : la chose la plus importante en situation de crise est de s'assurer de la restauration de notre image.

Source : C. Roux-Dufort (2000).

Un audit de la culture « crise » de l'organisation peut être réalisé en soumettant ces 10 mythes protecteurs à l'évaluation des responsables clés de l'entreprise. On peut ainsi leur demander de coter sur une échelle leur degré d'accord avec le fait que chacun de ces mythes est représentatif de l'entreprise (par exemple, sur une échelle allant de (1) pas du tout d'accord à (5) tout à fait d'accord). Un diagramme radar peut alors être dressé afin de représenter la culture de l'entreprise en matière de crise. L'exemple illustré en figure 1.4 montre le graphe superposé de trois responsables. Une moyenne peut tout à fait être calculée et représentée sur le même graphe. Il permet d'identifier les mythes présents dans l'entreprise : il s'agit de ceux recueillant le plus grand degré d'accord entre les responsables. Dans une situation idéale, aucun mythe ne devrait émerger signifiant ainsi que l'entreprise est en alerte et prête à la crise. Si, au contraire, certains mythes apparaissent fortement et de manière convergente, une prise de conscience puis une réflexion stratégique sera salutaire.

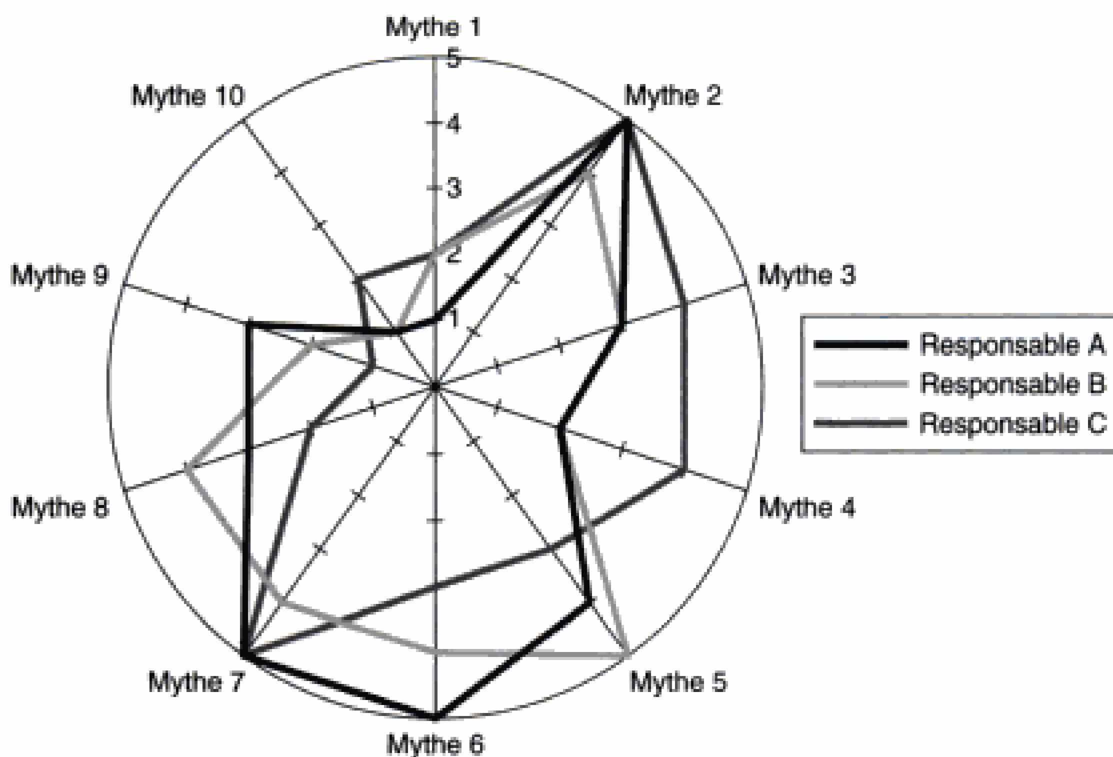


FIGURE 1.4 : *Un exemple d'audit des mythes protecteurs*

Un tel audit symbolise une forme de « psychanalyse » de l'entreprise, permettant à celle-ci de remettre à plat ses présupposés et de mesurer le chemin à parcourir.

Toutefois, la culture du risque ne s'évalue pas seulement au niveau de l'organisation ; elle peut également être appréhendée au niveau d'une profession tout entière comme le montre l'exemple de l'encadré 1.4.

Encadré 1.4

L'EXEMPLE D'UNE INDUSTRIE SENSIBLE — L'INDUSTRIE DU TOURISME

Le cas du vol SQ006 de Singapore Airlines illustre particulièrement bien ce point. Cette compagnie a connu le crash le plus grave de son histoire le 31 octobre 2000. Grâce aux standards développés dans l'industrie aéronautique (via l'IATA International Air Transport Association), Singapore Airlines a pu mettre en place une gestion de crise appropriée lui permettant de surmonter un accident dans lequel 83 passagers et l'équipage ont trouvé la mort. Parmi les recommandations, il est vivement recommandé de mettre en place :

1. une task-force
2. une veille systématique sur les sources potentielles de risque
3. un inventaire des mesures préventives et des stratégies de gestion de crise.

Les documents rédigés sont détaillés le plus précisément possible au travers du plan de crise. La communication fait l'objet d'une attention toute particulière. Elle est considérée comme partie intégrante des procédures de gestion de crise. Si des programmes de formation à la gestion des crises sont organisés par l'IATA, cette dernière développe naturellement et plus particulièrement les programmes de prévention et de sécurité aérienne au travers de normes fréquemment réactualisées.

Sources : J.C. Henderson (2003) et www.iata.org

Prendre conscience des risques potentiels constitue un premier pas vers la gestion de crise. Il est toutefois nécessaire que l'entreprise identifie également le type de gestion de crise qui lui correspond. Trois grands types de gestion de crise sont distingués par C. Lalonde [11] : collectiviste, intégrateur et réactif. Le tableau 1.9 en résume les grandes caractéristiques.

Tableau 1.9 : *Types de gestion de crise*

TYPE DE GESTION DE CRISE	COLLECTIVISTE	INTÉGRATEUR	RÉACTIF
Mot d'ordre	« Être prêts pour les nôtres »	« Optimiser nos forces et nos compétences »	« Faire quelque chose, vite »
Stratégie	Stratégie de proximité et leadership collégial	Stratégie d'optimisation des compétences et leadership professionnel	Stratégie d'improvisation, leadership centralisé
Organisation de crise	Équipes décentralisées	Équipes spécialisées	Équipes changeantes
Environnement	Plutôt rural	Plutôt urbain	Mixte

Source : adapté de Lalonde (2004).

Identifiés suite à l'étude des Local Centers of Community Services de Québec et leur réaction à la tempête de glace de 1998, ces archétypes ont une valeur exemplaire transposable à d'autres types d'organisations. Il est cependant

11 2004.

vraisemblable que les PME seront plus proches des approches collectivistes et réactives alors que les grandes entreprises et les administrations seront probablement mieux outillées pour réagir et qu'elles aborderont la question sous un angle plus « professionnel ».

Bien qu'il soit difficile de prédire la réussite de la gestion d'une crise, il est probable qu'adopter une approche collectiviste et intégrative est toujours plus efficace qu'une approche purement réactive.

SYNTHÈSE

- Deux types d'audit ont été distingués : d'une part l'audit marketing aux niveaux stratégique et opérationnel et, d'autre part, l'audit du risque aux niveaux marketing (risque produit) et organisationnel (culture du risque).
- Les axes d'analyse et les outils d'analyse sont différents selon le type d'audit conduit :
  - l'audit marketing de niveau stratégique nécessite d'examiner l'environnement, le couple produit-marché, les capacités de l'entreprise. Dans ce but, les outils comme la méthode MICMAC, MACTOR, Delphi ou les critères d'évaluation des ressources et compétences supérieures sont utiles ;
  - l'audit marketing de niveau opérationnel se concentre sur le suivi des budgets, les tableaux de bord et les indicateurs ad hoc ;
  - l'audit du risque marketing peut être centré sur le risque produit et reposer sur le scoring du risque produit accompagné d'une évaluation des conséquences ;
  - l'audit culturel peut porter sur la culture en matière de gestion de l'information mais peut être généralisé à toute problématique de l'entreprise. L'analyse des mythes protecteurs peut permettre de compléter la prise de conscience de l'organisation. Plus loin, le type de gestion de crise mis en place peut également être identifié.
- L'audit des éléments intra-organisationnels ne doit pas conduire à négliger les standards et normes du secteur qui sont parfois source d'une gestion préventive des crises efficaces.

Pistes de réflexion

1. Quels sont les différents types d'audits marketing ? Le terme est-il parfaitement approprié ? Pourquoi ?
2. Quels outils quantitatifs peuvent être utiles à l'audit marketing ?
3. L'audit du risque est-il une tâche facile ? Quels sont les outils utiles ? Peut-on en proposer d'autres ? Lesquels ?
4. En quoi une organisation peut-elle faire preuve de cécité à l'égard du risque et de la crise ? Comment lutter contre cela ?
5. Trouvez des exemples d'entreprises et d'industries particulièrement sensibles aux risques. Décrivez les risques auxquels elles sont confrontées.

ANNEXE 1
Le métier de Risk Manager

Le Risk Manager [12] est un expert de l'identification, de l'analyse et de la gestion des risques liés aux activités de l'entreprise.
Dans le cadre de cette mission, il doit :

– mettre en place les instruments d'identification, de gestion, de suivi et de contrôle des risques ;
– formuler des recommandations de réduction des risques ;
– élaborer des outils de prise de décision pour la direction et les collaborateurs de l'entreprise ;
– appliquer et contrôler les consignes de sécurité et de prévention des risques établies par la direction générale.

12 Extrait du référentiel de compétences (Fondation Genève Place financière, www.geneva-finance.ch).

CHAPITRE 2

LA PERCEPTION DU RISQUE PAR LE CONSOMMATEUR

Même en dehors d'une situation de risque objectif et, *a fortiori*, de crise, l'achat représente toujours un risque pour le consommateur : celui de perdre son temps ou d'être insatisfait, ou encore d'acheter un produit défectueux, etc. La perception du risque par le consommateur influence sa manière de conduire l'achat et l'issue du processus (achat ou non-achat).

Alors que le risque objectif peut se définir comme « le nombre d'états qu'une situation peut prendre, la probabilité objective d'apparition de chacun et la perte ou le gain qui y est associé(e) », le risque perçu par le consommateur ne peut jamais être assimilé à ce calcul de probabilité et d'utilité.

P. Volle [1] souligne que le risque perçu fait référence aux anticipations du consommateur sur les trois aspects cités, la variété des situations, la chance qu'elles se déclarent, les avantages et les inconvénients de chacune. En d'autres termes [2], « le risque n'est pas une caractéristique objective d'une option de choix. Il représente une interaction entre l'option et le décideur ». En ce sens, chaque consommateur a sa propre modélisation du risque.

Sur un plan managérial, la prise en compte du risque perçu permet :

- D'éventuellement mieux segmenter sa clientèle.
- De développer des stratégies de réduction de risque pour certains segments.
- D'améliorer l'efficacité marketing en affinant le mix (c'est-à-dire l'ensemble des gammes et articles proposés à la vente par une entreprise), par exemple : en agissant sur le conditionnement, la communication, le canal de distribution, les attributs du produit (prix/ sécurité).
- D'anticiper d'éventuelles réactions de rejet de la part des consommateurs.

Pour appréhender et gérer ce risque perçu par le consommateur, il convient d'en comprendre tout d'abord les composantes. Plusieurs facteurs d'influence existent sur trois plans différents : l'individu, le produit, la situation d'achat. Enfin, la compréhension des stratégies comportementales élaborées par le consommateur pour réduire le risque offre aux entreprises plusieurs voies d'action.

1. COMPRENDRE LE RISQUE PERÇU

Le risque consiste en la perception d'une incertitude, relative aux conséquences potentiellement négatives qui sont associées à une alternative. On peut donc le définir comme la possibilité de subir des pertes à l'occa-

1 1995.

2 J.F. Yates et E.R. Stone (1992) *in* P. Volle (1995).

sion de l'achat d'un produit ou à l'occasion de la consommation d'un produit. Deux composantes émergent de cette définition :

- la perte (1.1) ;
- l'incertitude (1.2).

L'évaluation du risque global perçu par le consommateur peut être réalisée par l'intermédiaire de différentes approches que nous décrirons (1.3).

1.1 La perte liée à l'achat

Le risque de perte liée à l'achat est multidimensionnel et concerne :

- les buts visés mais non atteints ;
- les pénalités infligées par l'environnement au consommateur ;
- la perte des moyens engagés pour la réalisation de l'achat (temps, argent, ressources cognitives) ;
- toute autre conséquence négative engendrée par l'achat (accident, mauvaise utilisation, etc.).

Cette première approche de la perte liée à l'achat peut être affinée en faisant intervenir la notion de solde entre conséquences positives et conséquences négatives pour le consommateur. On peut également appréhender ce rapport de façon plus réaliste au travers du différentiel entre résultat et point de référence. Cette dernière approche est héritée de la littérature en psychologie.

Exemple : selon Madame Dupont, un lave-linge doit fonctionner sans problème durant au minimum 5 années, sans qu'elle ait besoin de faire changer des pièces. Ces 5 années représentent son point de référence. Toute machine qui ne remplira pas cette condition engendrera une déception. Une perte perçue dont l'ampleur sera, en outre, fonction du différentiel entre le résultat réalisé et le point de référence (par exemple : 2 ans contre 5 ans, ou 4 ans contre 5 ans).

1.2 L'incertitude liée à l'achat

Elle peut porter sur différentes étapes du processus d'évaluation des pertes. Comment se déroule ce processus ? Et quelles sont les incertitudes qui pèsent ?

Le consommateur commence par identifier des alternatives :

- L'ensemble des produits à considérer n'est pas connu antérieurement à l'achat, ce qui suppose pour le consommateur une recherche d'informations, qui, toutefois, ne peut être exhaustive.

Il doit ensuite identifier les attributs du produit qui lui importent dans son choix.

- L'estimation des attributs est en effet incertaine : quels sont réellement les attributs à examiner pour faire le bon choix ?

  Puis le consommateur cherche à estimer les attributs du produit.

- Dispose-t-il des informations nécessaires sur chaque attribut pour chaque produit ? Ces informations lui permettent-elles de comparer les produits entre eux ?

  Il faut ensuite qu'il établisse l'estimation des points de référence.

- Celle-ci est particulièrement cruciale dans le cas d'achat d'un produit nouveau pour l'acheteur.

  Enfin, il évalue les alternatives.

- Quelle est la valeur de chaque attribut pour chaque produit considéré ? Comment faire la synthèse ? Quelles règles de choix adopter ?

Si l'on reprend l'exemple de la machine à laver de Madame Dupont, ce processus et les incertitudes qui y sont attachées sont reprises dans le tableau 2.1.

TABLEAU 2.1 : *Processus d'évaluation et incertitude, l'exemple de l'achat d'un lave-linge*

1	Quels modèles examiner : machine à chargement frontal, machine à chargement par le dessus, machine lavante-séchante, machine intégrable ?
2	Prix, garanties, délais de réparation, réputation du constructeur, systèmes de financement, essorage (tours/min), programmateur… ?
3	Quel est le prix de la Miele W160 ? la durée de garantie de la Laden EV5059 ? la vitesse d'essorage de la Whirpool AWA 6095/1 ?
4	Budget (prix maximal), exigences (durée des programmes, variété des programmes, vitesse d'essorage…), durée de garantie souhaitable (1 an, 2 ans, 3 ans)… ?
5	Le prix d'une Miele est inacceptable pour mon budget, la vitesse d'essorage de la Whirpool est bonne, meilleure que …, les garanties Laden sont correctes mais moins longues que …

La compréhension des sources d'incertitude dans le comportement d'achat est essentielle car l'incertitude a de multiples conséquences. En premier lieu, au plan comportemental, l'incertitude conduit le consommateur à rechercher plus intensément de l'information.

En second lieu, elle va conduire, au plan cognitif, à une distorsion du poids des différents attributs. C'est-à-dire qu'un attribut qui est perçu comme

améliorant l'utilité du consommateur sera d'autant plus valorisé que l'incertitude qui y est attachée est faible.

La prise en compte de ces conséquences comportementales et cognitives doit permettre au responsable marketing d'ajuster ses stratégies pour réduire l'incertitude perçue par le consommateur.

1.3 Le risque global : facettes et mesure

L'incertitude et la perte liées à l'achat entrent en interaction pour former le risque global d'un achat.

Au niveau du risque global, sept facettes ont été identifiées par la recherche en marketing [3]. Le tableau 2.2 en donne une description.

TABLEAU 2.2 : *Les facettes du risque global*

FACETTES DU RISQUE GLOBAL	ILLUSTRATIONS
1. Risque financier	Plus cher est l'objet, plus l'achat est risqué. Par nature, l'achat d'un micro-ordinateur à 1000 € est plus risqué que l'achat d'une pizza surgelée à 5 €.
2. Risque fonctionnel	Risque de mauvais fonctionnement du produit, ou de performance en deçà des attentes du consommateur. Exemple : Screenie (lingettes pour vitres de voitures) déception d'un internaute concernant la durée de vie du produit et bouche à oreille négatif via www.ciao.fr.
3. Risque physique	Risque de blessure. Exemple : rappel d'une série de robots mixeurs pour la préparation des repas de bébé (Baby-chef), suite au risque de blessures avec les lames trop aiguisées.
4. Risque social	Remise en cause de l'image sociale du consommateur : le choix du produit est jugé par les autres comme un mauvais choix, un choix *has been*, vulgaire, dégradant… Exemple : regarder des émissions de TV-réalité et l'avouer (!) peut susciter un certain mépris dans les milieux intellectuels.
5. Risque psychologique	Remise en cause de soi vis-à-vis de soi. Exemple : un mauvais choix de produit dans un domaine que l'on pense maîtriser peut provoquer un certain malaise chez le consommateur.

3 P. Volle (1995).

FACETTES DU RISQUE GLOBAL	ILLUSTRATIONS
6. Risque de perte de temps	Un mauvais achat auquel le consommateur a consacré beaucoup de temps (recherche d'information, comparaison des alternatives) donne le sentiment d'avoir perdu son temps. Exemple : achat de batteries défectueuses chez Ldlc (www.ldlc.fr), un internaute indique sur le site du marchand : « J'ai perdu mon temps et gâché de l'argent, au revoir Ldlc, chouchoutez les clients qu'il vous reste, je n'achèterai plus mon matériel informatique chez vous ! »
7. Risque d'opportunité (il s'applique surtout aux produits dont le rapport qualité/prix évolue rapidement).	Achat d'un modèle peu avant la sortie d'un nouveau modèle plus performant, pour le même prix ou moins cher que le modèle acheté (ex : imprimante, matériel vidéo, etc.).

Pour évaluer le risque perçu, deux approches méritent d'être mentionnées :

1) les approches individuelles ;
2) les approches collectives, expérimentales.

Lorsque l'on veut appréhender l'individu face au risque, ce sont les méthodes déclaratives directes qui sont privilégiées. Certaines consistent à évaluer globalement le risque, sans décomposition, à partir d'une échelle ordinale (classement du risque global perçu).

Une autre plus généralisée en marketing est celle proposée par Cunningham (1967 *in* Volle 1995). Elle reprend et croise les deux composantes du risque : l'incertitude et la perte liées à l'achat (voir figure 2.1).

En revanche, lorsque l'on veut évaluer non pas le risque perçu par un individu mais plutôt identifier des groupes d'individus dont le niveau de risque est différent, les méthodes expérimentales sont les plus appropriées car elles permettent de simuler des situations différentes. En effet, différents paramètres comme le prix ou la réputation du producteur peuvent être manipulés. L'observation des comportements ou des réactions de chaque groupe permet de cerner l'effet de telle variable (par exemple le prix) sur la perception du risque et le comportement face au risque.

Dans cette optique d'identification de groupes à sensibilité différente, M. Brasseur et B. Forgues[4] reprennent la théorie culturelle du ***Grid & Group*** proposée par M. Douglas[5] pour montrer en quoi il peut être utile de communiquer de manière différenciée face à 4 grands types de perception et d'acceptation du risque.

4 2002.
5 M. Douglas (1970/1996) *in* M. Brasseur et B. Forgues.

FIGURE 2.1 : *La mesure du risque perçu par la méthode de Cunningham*

Questionnaire posé

Échelle d'incertitude

Diriez-vous que vous êtes (4) absolument certain, (3) certain, (2) moyennement certain, (1) pas certain du tout qu'une marque de [catégorie de produit] que vous n'avez jamais essayée sera aussi satisfaisante quevotre marque actuelle ?

Échelle de conséquence (perte, danger)

Comparée avec d'autres types de produits, diriez-vous que l'utilisation de [catégorie de produit] présente: (1) beaucoup de danger, (2) un danger certain, (3) peu de danger, (4) aucun danger ?

Traitement du questionnaire

Échelle de conséquence

Échelle de certitude	Grave (1)	Assez grave (2)	Peu grave (3)	Pas grave (4)
Absolument certain (4)	4	8	12	16
Certain (3)	3	6	9	12
Moyennement certain (2)	2	4	6	8
Pas certain (1)	1	2	3	4

8 - 16	**Risque faible** : lorsque le consommateur est certain (échelle de certitude) que les conséquences associées à l'utilisation du produit/marque sont bénignes (échelle deconséquence), il perçoit un risque faible. Ce risque faible est valable pour les notes allantde 9 à 16.
4 - 8	**Risque moyen** : lorsque le consommateur émet des doutes sur la satisfaction que lui apporterait le produit/la marque et qu'il perçoit des conséquences réelles, bien quemodérées, le risque global perçu est moyen. Ce risque est représenté par des notes allantde 4 à 8.
1 - 3	**Risque fort** : lorsque le consommateur est en grande incertitude quant aux performances du produit/de la marque et que les conséquences négatives évaluées sont importantes, lerisque global perçu est fort. Ce risque concerne les notes allant de 1 à 3.

Source : Volle (*op. cit.*).

Cette théorie part de l'hypothèse selon laquelle la perception du risque est une construction sociale et repose sur deux axes. La dimension *Grid*, tout d'abord, renvoie à la nature des interactions sociales. Ces interactions obéissent-elles à des règles ou bien sont-elles négociées en permanence entre les membres du groupe ? En d'autres termes, le *Grid* renvoie au degré auquel le contexte social régule et contraint les comportements sociaux.

Le *Group*, ensuite, concerne le niveau d'intégration des individus dans le groupe. Autrement dit, la dimension *Group* correspond à la densité des liens

entre individus et au degré auquel l'individu est « absorbé » par des activités collectives. Ces deux axes permettent de définir les quatre types présentés dans le tableau 2.3.

TABLEAU 2.3 : *Les groupes culturels selon la théorie du* Grid & Group

GROUP	GRID		
		Règles	Négociation
	Fort	Hiérarchistes	Égalitaires
	Faible	Fatalistes	Individualistes

Source : M. Brasseur et B. Forgues (2002).

Les quatre groupes culturels présentent des réactions au risque très différenciées et ce, du fait de leurs caractéristiques [6] :

- Les groupes culturels de type individualiste sont caractérisés par des relations sociales peu denses et une régulation sociale fondée sur la négociation. Dans ce contexte, les individus craignent essentiellement tout ce qui peut entraver leur liberté ; ils acceptent le risque dans la mesure où celui-ci peut être rentable.
- Les groupes culturels dits « égalitaires » sont marqués par une forte densité des interactions sociales et par des règles d'interaction affirmées, visant à maintenir l'égalité entre les membres du groupe. Ils craignent tout ce qui pourrait remettre en cause cette égalité et estiment que le gouvernement doit veiller à la préservation de cette égalité, y compris au détriment de la croissance économique. Pour eux, les risques les plus menaçants sont ceux qui remettent en cause la Nature (énergie nucléaire, organismes génétiquement modifiés, etc.).
- Les fatalistes constituent un groupe culturel dans lequel les interactions sociales sont peu fréquentes mais sur lequel la société exerce une pression normative. Ils peuvent se montrer assez indifférents au risque puisque celui-ci n'est pas prédictible et qu'il n'y a pas moyen de l'éviter. Toutefois, si certains risques peuvent préoccuper les fatalistes, ce sont ceux qui sont désignés collectivement.
- Enfin, le groupe culturel des hiérarchistes respecte l'ordre « naturel » de la société et recherche le maintien de cet ordre. Les hiérarchistes craignent particulièrement les menaces qui pèsent sur l'ordre moral ou social (par exemple : les guerres, les attentats, la pornographie,

6 Oltedal, Moen, Klempe et Rundmo (2004).

etc.). Pour se protéger, ils reconnaissent l'autorité des gouvernants et des experts.

Cette théorie culturelle est intéressante à plusieurs niveaux. Elle permet en effet d'étudier les différents publics auxquels l'entreprise doit faire face sur son marché domestique, mais a un intérêt également dans une perspective internationale pour anticiper et comprendre les réactions potentielles des consommateurs face à une crise frappant l'entreprise. Ainsi, le cas de Coca-Cola et de la contamination de ses cannettes souligne combien les réactions nationales peuvent effectivement être variées (voir encadré 2.1).

Encadré 2.1

LE CAS COCA-COLA ET LES DIFFÉRENCES NATIONALES

Le 14 juin 1999, un élève belge tombe malade suite à l'ingestion de Coca-Cola. Le gouvernement belge ordonne le rappel de toutes les bouteilles de Coca-Cola et interdit la vente de produits comprenant du Coca. Avec la même réactivité, la France et l'Espagne interdisent la vente de Coca-Cola. Pourtant, d'autres nations européennes comme le Danemark, la Norvège ou la Suède n'ont pas appliqué cette politique. Pourquoi ?

Le cadre d'analyse culturelle de G. Hofstede (1990) suggère que l'interaction de deux traits culturels permet d'expliquer ces réactions opposées : la tolérance à l'incertitude et la distance au pouvoir. Les individus présentant une forte aversion à l'incertitude rechercheront des règles pour guider leur conduite. Les individus possédant une forte distance au pouvoir auront tendance à respecter ceux qui le détiennent. L'interaction des deux dimensions conduit à attendre de la part des personnes ou des entités responsables une attitude irréprochable et obéissant aux règles en vigueur.

Les nations possédant ces deux caractéristiques (Belgique, France, Espagne) réagissent donc plus vivement que celles où la tolérance à l'incertitude est élevée et la distance au pouvoir faible (Suède, Norvège, Danemark).

Source : M. Taylor (2000).

2. LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LE RISQUE PERÇU ET LES CONSÉQUENCES COMPORTEMENTALES

La perception du risque peut être influencée par différents facteurs. Pour le responsable, il est essentiel de comprendre les variables d'influence qui sont liées à la fois aux caractéristiques individuelles (2.1), au produit

(2.2), mais aussi à la situation d'achat (2.3). Plus loin, l'appréhension des conséquences comportementales du risque perçu est fondamental (2.4).

2.1 L'individu

De manière générale, trois grands types de variables influencent le comportement du consommateur (cf. tableau 2.4) :

- **Les variables psychographiques** : elles sont strictement individuelles et sont liées à la psychologie de l'individu.
- **Les variables sociodémographiques** : elles permettent de regrouper les individus selon différentes modalités homogènes (groupe socio-professionnel, groupe d'âge, etc.).
- **La variable « d'environnement »** : elle concerne le contexte, essentiellement culturel, dans lequel évolue le consommateur.

TABLEAU 2.4 : *Panorama des variables influençant le comportement du consommateur*

VARIABLES PSYCHOGRAPHIQUES	VARIABLES SOCIODÉMOGRAPHIQUES	VARIABLE D'ENVIRONNEMENT
Anxiété Attitude face au risque Style cognitif Implication durable Motivation	Catégorie socioprofessionnelle, sexe, âge etc.	Culture

Source : P. Volle (1995).

Concernant l'appréhension du risque, certaines régularités ont pu être observées, particulièrement en lien avec les variables psychographiques. Nous les reprenons :

- L'anxiété est positivement associée au risque perçu : plus l'anxiété est grande, plus le risque perçu augmente.

  Dans cette ligne, l'attitude générale face au risque est également liée à sa perception. Ainsi, plus les personnes sont capables de prendre des risques forts, moins elles perçoivent de risque.
- Le style cognitif influence la perception du risque. Chaque individu a une manière propre, permanente, d'acquérir et de traiter les informations.

Les individus dotés d'un fort désir de clarification, d'une importante capacité de différenciation (la différenciation est un des éléments de la complexité cognitive avec la discrimination, la *différenciation* concerne le nombre de dimensions utilisées pour traiter l'information, alors que la *dis-*

crimination renvoie au nombre de catégories utilisées pour chaque dimension ; plus un individu possède ces qualités cognitives, moins il a de difficultés à caractériser son environnement). Enfin, les consommateurs présentant une forte tolérance à l'ambiguïté perçoivent un risque plus faible que les autres.

- Il semble que plus l'individu est durablement impliqué, plus il est sensible au risque.
- Enfin, ses motivations (cf. SONCAS, PICASSO[7], etc.) sont également importantes. En particulier, les motivations de sécurité ou au contraire de rendement influencent de façon opposée le risque perçu.

2.2 Le produit

Il a été montré très tôt par la recherche en marketing que le risque perçu dépend du produit considéré. Parmi les caractéristiques du produit qui influencent la perception du risque, on peut identifier :

1) la classe de produit : par exemple, le risque perçu n'est pas le même selon qu'il s'agit d'un achat de voiture, de crème, de viande. Les composantes du risque perçu et le poids de chaque composante varient.
2) le pays d'origine : lorsque le pays d'origine est perçu comme risqué, le processus de perception du risque et donc d'évaluation est modifié. Ainsi, des chercheurs ont montré dans le cas d'une pâte de dentifrice fabriquée au Mexique que le processus de décision repose sur les attributs spécifiques du produit et non sur les attributs de la catégorie.
3) la marque : on montre que le risque fonctionnel perçu est plus important pour les marques génériques alors que pour les marques nationales c'est le risque financier qui prédomine. Dans le même temps, la marque peut également constituer un moyen pour réduire le risque.
4) le prix : la variable prix peut jouer dans les deux sens. Un prix élevé implique un risque financier élevé mais il peut également indiquer une meilleure qualité et donc contribuer à réduire le risque fonctionnel.
5) la nature du produit : les biens sont perçus comme globalement moins risqués que les services. Cela peut être nuancé par la connaissance antérieure qu'en ont les consommateurs. Ainsi, ceux qui ont une faible connaissance antérieure d'un service auront une perception du risque particulièrement élevée.

7 SONCAS : Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie ; PICASSO : Pratique, Innovation, Considération, Avidité, Sécurité, Sentiment et Orgueil.

2.3 La situation d'achat

Quatre éléments ont été étudiés [8] :

1) La façon dont est « orchestrée » la situation d'achat. On parle de « *framing* » ou cadrage de la situation d'achat. Lorsque l'alternative est présentée comme un gain, l'individu perçoit un risque plus important que lorsque l'alternative est présentée comme une perte. En d'autres termes, l'individu préfère éviter les risques plutôt que rechercher les gains hypothétiques. Par ailleurs, lorsque l'individu perçoit que les pertes possibles sont lointaines, il a tendance à les sous-estimer par rapport aux pertes potentielles immédiates.
2) Les émotions au moment de la décision d'achat sont importantes. Précisément, un individu de « bonne humeur » a une plus forte propension à adopter un comportement risqué. Toutefois, on constate que les individus « euphoriques » ont des prises de décision de moins bonne qualité et des raisonnements plus superficiels que leurs équivalents « tristes ».
3) La pression temporelle est un facteur qui accentue la perception du risque. Lorsque le temps manque, l'individu a tendance à attribuer plus de poids aux informations négatives et donc à être plus prudent. En fait, dans un tel contexte, l'individu cherche avant tout à éviter les erreurs.
4) Modes et lieux d'achat ont également un impact sur la perception et la prise de risque. Les achats par téléphone, par correspondance, en magasin d'exposition, en magasin discount ou par voie électronique sont perçus comme plus risqués.

2.4 Les conséquences du risque perçu sur le comportement du consommateur

Lorsque le consommateur perçoit un risque à l'achat d'un produit (bien ou service), il dispose de plusieurs stratégies pour réduire le risque.

Onze stratégies de réduction des risques peuvent être identifiées [9]. Le tableau 2.5 les décrit.

La compréhension de ces conséquences comportementales est essentielle pour l'entreprise qui souhaite prendre en compte le risque perçu par ses clients et leur proposer une offre adaptée.

8 P. Volle (1995).
9 T. Roselius (1971) *in* P. Volle (*op. cit.*).

TABLEAU 2.5 : *Les stratégies de réduction des risques adoptées par le consommateur*

STRATÉGIE	DESCRIPTION ET EXEMPLES
1. La fidélité à la marque	Le consommateur se tourne vers la marque déjà utilisée et lui ayant donné satisfaction.
2. L'adhésion	Le consommateur choisit une marque qui lui a été recommandée par des personnalités ou des experts.
3. Le bouche à oreille	Le consommateur recherche des informations utiles auprès de proches.
4. L'échantillon gratuit	Le consommateur essaie le produit avant de l'acheter (pour les services par exemple : essai gratuit de fournisseurs Internet).
5. L'image de marque	Le consommateur achète une grande marque, sur sa réputation.
6. L'image du magasin	Le consommateur achète dans un magasin auquel il accorde sa confiance. Les produits et les marques sélectionnés et proposés par l'enseigne sont considérés comme plus sûrs (ex : Camif, label C).
7. Le test de marque	Le consommateur achète une marque préalablement testée par un organisme privé (*Que choisir ?*, par exemple).
8. Le test officiel	Le consommateur achète un produit préalablement testé par un organisme officiel (comme 60 Millions de consommateurs).
9. La garantie monétaire	Le consommateur choisit des produits qui offrent une garantie monétaire (le plus souvent le remboursement, la reprise et le bon d'achat, ou l'échange du produit)
10. Le magasinage	Le consommateur compare plusieurs marques de produits dans plusieurs magasins avant d'acheter.
11. Le modèle coûteux	Le consommateur choisit le modèle le plus cher (en tablant sur la relation prix/qualité).

Synthèse

- Le risque perçu comporte deux dimensions : l'incertitude et la perte. Le risque global perçu a différents aspects : financier, fonctionnel, physique, social, psychologique, perte de temps, perte d'opportunité.
- Deux principales méthodes ou approches peuvent être retenues pour évaluer le risque perçu : la méthode de Cunnigham et l'approche *Grid & Group*.
- Trois grands facteurs influencent le degré de risque perçu : les caractéristiques psychographiques du consommateur, les caractéristiques du produit et la situation d'achat.
- Les conséquences du risque perçu se manifestent par un comportement d'achat différent auquel le marketing mix doit pouvoir être ajusté.

Pistes de réflexion

1. En quoi le risque perçu est-il un élément digne d'attention pour l'exercice du marketing ? En temps normal ? En temps de crise ? Établissez un tableau comparatif.
2. Quelles sont les composantes fondamentales du risque perçu ?
3. À quoi peut servir l'identification de groupes présentant des niveaux de risque perçu différents ?
4. Quelles stratégies peuvent être déployées par l'entreprise pour réduire le risque perçu par les consommateurs ?
5. L'entreprise Boval envisage de lancer un tartare de bœuf en préemballé. Quels risques peut-on anticiper ? Comment les limiter ? Le travail de prévention concerne-t-il seulement les consommateurs ? Réunissez un dossier sur le secteur de la viande bovine et la distribution en préemballé.

CHAPITRE 3

LES RUMEURS : SOURCES DE RISQUE ?

La rumeur est majoritairement considérée comme un phénomène négatif, porteur de risques pour l'entreprise. Pourtant, cette conception négative n'est pas des plus fructueuses. Elle conduit à refouler le phénomène sans l'étudier comme il le mérite. Car la rumeur n'est jamais une simple fadaise ou un innocent commérage. Le phénomène mobilise les inconscients collectifs et révèle des phénomènes plus profonds qu'il n'y paraît. Il peut s'agir de peurs à l'égard du progrès ou au contraire de peurs ancestrales qui resurgissent à l'occasion d'un événement, ou encore, les rumeurs peuvent traduire des amorces de changement dans les attitudes ou dans l'opinion.

C'est pourquoi, il est souhaitable que le responsable marketing soit en mesure de comprendre la rumeur et les différents types de rumeur afin d'être capable de les contrôler. Dans un premier temps, il s'agira de comprendre les rumeurs au travers des typologies disponibles et d'examiner leur structure. L'apport des réflexions post-modernes sera également présenté comme une voie permettant de dédramatiser la rumeur pour en faire un objet d'intérêt pour le marketing (1.).

Dans un second temps, les possibles stratégies de réponse aux rumeurs seront exposées et discutées (2.).

1. GENÈSE ET TYPOLOGIE DES RUMEURS

Deux auteurs français ont particulièrement étudié les rumeurs commerciales. D'une part, J.N. Kapferer a initié une réflexion de fond sur les rumeurs dans le domaine du marketing et, plus largement, de la consommation (1.1). Plus récemment, l'approche d'O. Brodin introduit de nouvelles réflexions appuyées sur les développements de sociologues comme M. Maffesoli (1.2).

1.1 L'analyse de J.N. Kapferer

J.N. Kapferer décrit les rumeurs au travers de 6 catégories qui se construisent selon deux axes : l'axe naissance ou genèse et l'axe source ou origine, point de départ de la rumeur.

Tableau 3.1 : *Une typologie des rumeurs*

NAISSANCE		SOURCE		
		Un événement	Un détail	Rien (imaginaire pur)
	Spontanée	(1)	(3)	(5)
	Provoquée	(2)	(4)	(6)

Source : J.N. Kapferer (1990).

1) Le premier type de rumeur naît spontanément à la suite d'un événement que les gens s'expliquent mal. L'événement déclencheur est réel mais l'explication tarde. Les rumeurs permettent d'expliquer l'événement, elles occupent le « vide ».
2) Certaines rumeurs, toujours attachées à un événement réel, peuvent avoir été initiées volontairement à l'occasion.
3) Le troisième type de rumeur a pour origine un détail qui, jusqu'à présent, était passé tout à fait inaperçu et qui n'avait pas de signification particulière. Pour que ce détail puisse prendre son statut d'indice fondant la rumeur, il faut qu'un groupe se montre vigilant, voire en recherche de « signes ». Il faut aussi que cela corresponde à la sensibilité du moment. Ce fut le cas avec le rôle joué par les communautés aux États-Unis dans la dénonciation de l'allure « satanique » du logo de Procter & Gamble ou bien des fameux KKK sur les paquets de Marlboro.
4) Là encore, on peut trouver la contrepartie volontaire de ce type de rumeur, fondée sur un détail, mais volontairement initiée (exemple le tract de Villejuif qui consistait en une liste d'additifs alimentaires supposés cancérigènes et qui a contribué à faire douter la population de certains produits alimentaires tout à fait sains). Dans ce cas, comme dans le cas de certaines rumeurs attachées à un événement réel mais initiées volontairement à l'occasion (le cas 2), la rumeur est l'expression de la malveillance et d'une volonté de manipulation.
5) Le cinquième type de rumeur ne part d'aucun élément réel. Il s'agit de constructions purement imaginaires (rumeur d'Orléans, enfants mordus par des serpents en hypermarchés...) ; ce sont ce que certains auteurs ont appelé des « légendes urbaines » ou « légendes contemporaines ».
6) Le sixième type de rumeur n'a pas plus de fondement et est volontairement injecté dans le corps social (voir encadré 3.1, exemple de la bière Duvel).

Au-delà de cette typologie, il convient d'essayer de comprendre les thématiques et structures récurrentes des rumeurs. Les thèmes suivants réapparaissent de façon périodique :

- les thématiques liées à la sexualité ;
- les thèmes liés à la monnaie d'échange pour une œuvre de bienfaisance ;
- le thème de la perle rare : miraculeusement préservée et ayant traversé le temps (c'est l'exemple des voitures que l'on peut acheter à des prix dérisoires à condition d'en acheter 10 ou 50) ;

Encadré 3.1

UNE RUMEUR VOLONTAIRE : LE CAS DE LA BIÈRE DUVEL



Subject : Faire suivre

Inquiétant ! Vous connaissez tous le « Vlaams Belang » l'ex Vlaams Blok, ce parti politique flamand d'extrême droite, qui a des idées plus que saugrenues voire totalement imbéciles et veut clairement la peau de toute personne qui n'est pas flamande.

Vous connaissez peut être un peu moins la brasserie « Moortgat » qui brassent les bières « Vedett », « Duvel » et « Maredsous ».

Et bien, cette brasserie, à l'époque de la Seconde Guerre mondiale, était la seule qui avait accepté d'abreuver les soldats allemands. Cette fois ci, ils ont décidé de reverser, au Vlaams Belang, quelques cents de leurs bières consommées par divers buveurs de bière (vous et moi).

Bref, vous n'aimez pas les extrémistes, vous ne trouvez pas ça normal qu'ils puissent se faire du pognon sur votre dos, ne consommez plus ces bières et invitez les autres à en faire autant. En vous remerciant...

Un message affirme que la brasserie belge Moortgat qui commercialise la populaire bière Duvel subventionne le parti d'extrême droite belge.

En circulation sur Internet depuis décembre 2004, cette rumeur empoisonne la direction de l'entreprise qui, après avoir réagi discrètement en démentant la rumeur et en répondant aux questions des consommateurs, a finalement décidé de porter plainte contre X en février 2005.

Source : www.hoaxbuster.com

- les thématiques liées au poison (particulièrement dans le domaine de l'industrie agroalimentaire) ;
- les thématiques liées à une technologie diabolique (exemple : les fours à micro-ondes, causes de stérilité et autres accidents).

Naturellement, certaines thématiques peuvent être mêlées pour faire émerger une rumeur.

Ces thématiques resurgissent régulièrement, sous des présentations différentes, mais avec une structure sinon identique du moins stable. Si l'on reprend l'exemple de la rumeur d'Orléans analysée par J.N. Kapferer, il est possible d'observer sa récurrence sous des formes plus modernes. Dans notre exemple, présenté en encadré 3.2 (variante Orléans), c'est sous la forme d'un message électronique (sur les rumeurs et Internet consulter : www.hoaxbuster.com, http://pascalfroissart.online.fr, Heiderich, 2004).

Tableau 3.2 : *Structure de la rumeur type Orléans*

STRUCTURE DE BASE	VARIANTE DE TYPE ORLÉANS	VARIANTE : L'ENFANT PIQUÉ PAR UN SERPENT	VARIANTE PAR MAIL : LA SERINGUE DANS UN CINÉMA (2000)
L'étranger dans le groupe	Le juif, le commerçant	L'immigré du tiers-monde, le forain	La personne malade du sida
La violence sexuelle	Piqûre, seringue	Serpent, vipère, scorpion, araignée	Seringue
La déportation	Traite des blanches	La mort	L'infection, la mort
La victime	Jeunes filles, femmes	La petite fille, l'enfant	Virtuellement tout le monde
Le lieu de la tentation inéluctable	Le magasin de vêtements de mode	La grande surface, l'hypermarché, la fête foraine	Le cinéma
Lieux d'expression et de retour de la rumeur	Dinan, Laval, Rouen, Le Mans, Poitiers, La-Roche-sur-Yon	Montpellier, Dordogne, Haute-Garonne, Paris	Diffusion par mail

Source : J.N. Kapferer (1990), adapté et augmenté.

Encadré 3.2

EMAIL — VARIANTE ORLÉANS (DIFFUSION : 2000)

Merci de faire suivre ce mail à vos amis et autres personnes...

Ceci s'est passé à Paris. Il y a quelques semaines de cela, dans un cinéma, une personne s'est assise sur quelque chose de piquant sur un des sièges. Lorsqu'elle s'est relevée pour voir de quoi il s'agissait, elle a trouvé une aiguille plantée à travers le siège avec une note attachée disant : « Vous venez d'être infecté par le VIH ». Le Centre de Contrôle des Maladies rapporte plusieurs évènements similaires dans plusieurs autres villes récemment. Toutes les aiguilles testées SONT positives VIH. Le Centre rapporte qu'on a trouvé des aiguilles aussi dans les retours de monnaie de distributeurs publics.

Nous demandons à tout le monde d'user d'une extrême prudence quand vous serez confronté à ce genre de situation. Toutes les chaises publiques devraient être inspectées avec vigilance et prudence avant usage. Une inspection visuelle minutieuse devrait suffire.

De plus, ils demandent à chacun de vous de communiquer cet avis à tous les membres de votre famille et vos amis du danger potentiel. Merci.

L'information mentionnée ci-haut a été envoyée par la police municipale de la Ville d'Issy Les Moulineaux et à tous les départements d'Ile de France qui ont diffusé la nouvelle dans toutes ses villes. On nous a demandé de passer ceci au plus grand nombre de personnes possible.

Ceci est très important ! ! ! Pensez que vous pouvez sauver une vie juste en redistribuant ceci. S.V.P. prenez quelques secondes de votre temps pour faire passer le message.

Merci à vous ! !

1.2 L'analyse d'O. Brodin

Par une approche historique et critique [1], O. Brodin donne à comprendre les différents types de rumeurs et ouvre des voies d'action pour leur contrôle. En premier lieu, elle souligne que la rumeur demeure un terme dont la définition est finalement délicate même si une forme de consensus émerge.

Ce consensus repose sur la définition suivante [2] : la rumeur est « une affirmation générale que l'on présente comme vraie sans qu'il y ait de données concrètes permettant de vérifier son exactitude ».

Cette définition met surtout en évidence la dimension pathologique de la rumeur. En effet, originellement les travaux sur les rumeurs étaient centrés sur les rumeurs de crise, notamment à l'occasion de guerres. Prise dans ce sens, la rumeur a un mode de diffusion de type épidémiologique et l'on cherche à endiguer la rumeur et à la faire taire. Dans cette optique, la question de la véracité de la rumeur ne se pose pas puisqu'elle est donnée pour vraie et est donc destinée à être crue.

Les approches plus récentes font intervenir de nouvelles notions : celle de légendes contemporaines et celle de mythes du quotidien.

Différents types de rumeurs peuvent ainsi être distingués :

- la rumeur comme **information** : c'est la rumeur de crise ;
- la rumeur comme **légende contemporaine** ou **mythe du quotidien**.

Ces approches dans la compréhension du phénomène de rumeur donnent à comprendre des aspects assez variés de la société et donc par ricochet des consommateurs. Elles renvoient à des contextes, des processus de formation, de propagation et de croyance différents (voir tableau 3.3).

1 1995 et 1999.
2 G.W. Allport et L.J. Postman 1945 (*in* O. Brodin 1995, 1999).

TABLEAU 3.3 : *Définitions de la rumeur*

LA RUMEUR COMME...	... INFORMATION	... LÉGENDE OU MYTHE
Contexte	Crise	Quotidien
Formation	Source unique indéterminée	Polygénèse (sources multiples) Duplicité/distance
Propagation	Épidémiologique	Polydiffusion Mimétisme communautaire
Croyance	La rumeur est un fait (croyance positive ou doute)	La rumeur est objet du débat. Elle suscite la fascination, la sidération (fusion dans la masse ou ironie).

En premier lieu, la rumeur comme information renvoie à la définition de G. Allport et L. Postman : il s'agit d'une affirmation donnée pour vraie sans preuve concrète.

En second lieu, la légende se présente comme un genre conversationnel, un objet de croyance. Cette croyance est fluctuante et hésitante selon les personnes et les situations. La légende contemporaine transpose des caractéristiques de la légende classique. Ainsi, « il était une fois » devient « hier », « ces derniers jours » et le contexte sacré devient profane : dans un supermarché, dans un parking.

Quand elle fonctionne comme un mythe, la rumeur se fonde sur la réapparition régulière d'histoires exemplaires. De fait, étymologiquement, le mythe correspond à la parole et non pas à l'histoire ni au récit. Il fonctionne sur l'affirmation conjointe de deux termes contraires (par exemple « bienvenue au club du sida »). Cette analyse s'applique bien à la compréhension des rumeurs commerciales (voir encadré 3.3).

Encadré 3.3

QUELQUES EXEMPLES DE RUMEURS COMMERCIALES

- Rumeurs sur les grandes marques (Coca-Cola, McDonald, Kelloggs, Procter et Gamble) → effet Goliath : critique des institutions économiques (ou politiques)
- Rumeurs sur les dangers des fours à micro-ondes, lentilles de contact, etc. → faillite du mythe progressiste
- Rumeurs sur les crocodiles mutants dans les égouts, les enfants castrés dans les toilettes des supermarchés, les prélèvements d'organes dans les mêmes toilettes, les vers de terre dans les hamburgers → resurgissement du qualitatif et importance de l'hédonisme
- Rumeurs de firmes sataniques → souci du religieux (re- : re-lier, recréer une communauté).

Source : O. Brodin (1995, 1999).

Face à ces rumeurs commerciales, le cadre d'analyse doit être renouvelé. Pour O. Brodin [3] l'approche postmoderne présente dans les travaux de M. Maffesoli [4] peut permettre une compréhension renouvelée des rumeurs.

Le cadre proposé par M. Maffesoli permet de lire les rumeurs commerciales comme des indicateurs du besoin de recul, de repli de la part de l'individu-consommateur et comme un mécanisme d'ajustement.

La rumeur apparaît alors comme une histoire collective produite par de petits groupes (communautés émotionnelles) et propagée par les réseaux.

Alors que la rumeur classique suscite la simple croyance dans l'information véhiculée, la rumeur-mythe appelle « la duplicité ironique » des consommateurs. Ces derniers vont à la fois prendre leurs distances vis-à-vis de la rumeur tout en y participant et en la propageant (par exemple, une duplicité ironique a pu être observée à l'égard de la série Dallas ou encore de la première saison de Loft Story : tout le monde en rit, critique mais tout le monde regarde...).

Les conséquences de l'approche postmoderne des rumeurs pour le marketing mettent en évidence :

1) Le peu d'intérêt des approches individualistes pour comprendre le phénomène.

   Les modèles cognitifs fondés sur les processus décisionnels, séquencés et rationnels sont inopérants pour comprendre les rumeurs du quotidien. Il est plus intéressant d'y substituer la notion de tribalisme ou de néo-tribalisme : contagion émotionnelle, participation magique, collective, mise en place et fonctionnement du/des réseaux.

2) La remise en cause de la volonté de « contrôler » les rumeurs.

   M. Maffesoli indique « on ne peut totalement évacuer un phénomène, c'est-à-dire quelque chose d'empirique, empiriquement vécu, avec une simple critique rationnelle ». Cela explique l'échec des démentis de certaines rumeurs. Cela tient non pas nécessairement au contenu de la rumeur mais autant, sinon plus, à sa forme (forme mythique). Pour l'entreprise cela signifie que, plutôt que de vouloir lutter contre la rumeur, il vaudrait mieux la comprendre pour essayer de rétablir, dans certains cas, le lien avec les consommateurs (*re-ligare*).

3 1999.
4 Maffesoli M. (1988, 1993) *in* O. Brodin 1999.

2. ÊTRE VICTIME D'UNE RUMEUR

Lorsqu'une entreprise ou certains de ses produits sont la cible d'une rumeur, que cette dernière soit injectée délibérément ou pas, existe-t-il des parades efficaces ?

Des solutions générales ont été avancées, certaines sont a priori plus efficaces que d'autres (2.1). Toutefois, avant d'opter pour une solution, il est utile d'avoir une démarche d'analyse préalable permettant de mieux fonder la stratégie de lutte contre la rumeur (2.2).

2.1 Les solutions théoriques

Cinq stratégies de réponse à la rumeur sont possibles[5]. À l'examen, aucune ne permet de garantir le succès des actions engagées.

1) Supprimer la source, lorsqu'il y en a une, qui alimente la rumeur. Procter et Gamble supposé appartenir à la secte Moon puis à une secte satanique a, tout d'abord (1980), utilisé l'explication de l'origine de son logo par dossier explicatif envoyé à des leaders d'opinion religieux puis à des organisations religieuses. Par la suite, elle a envoyé différents communiqués de presse. Des poursuites en justice de personnes ayant répandu des tracts (notamment des vendeurs de la concurrence) ont suivi. Enfin, un standard d'appel a été mis en place. Aucune de ces actions n'a permis de venir à bout de la rumeur. Pour finir, l'abandon du logo a été décidé.
2) Le silence. Cette stratégie fait l'hypothèse que la rumeur va s'éteindre d'elle-même. Il faut donc supposer que la rumeur ne va pas prendre. Cependant, le propre d'une rumeur est d'avoir un marché potentiel important de diffusion. Le re-surgissement est donc loin d'être exclu.
3) La publicité permet à l'entreprise de conserver la maîtrise de sa communication et du contenu du message. C'est toutefois une stratégie coûteuse dont l'efficacité n'est pas prouvée. Exemple : Mac Donald, dont la rumeur disait que ses hamburgers contenaient des vers de terre, a fait usage de la publicité (« 100 % bœuf ») et a conjointement mis en place une forte campagne de relations publiques démontrant le caractère aberrant au plan économique de la rumeur (le kilo de vers de terre coûtant 5 fois plus cher que le kilo de bœuf), et d'affichage en mettant en évidence la lettre du ministère dans les magasins.

5 J.N. Kapferer (1990).

4) Le dé-positionnement consiste à prendre la rumeur « à bras le corps ». C'est-à-dire à relayer publiquement la rumeur par des voies officielles (car la rumeur circule par des voies non officielles) pour mieux la dénoncer (exemple de la rumeur d'Orléans et de son caractère antisémite). Cette stratégie est à double tranchant mais comporte des chances de succès.
5) Le démenti est une stratégie qui souffre de plusieurs handicaps : ce n'est pas une nouvelle forte (le démenti est attendu) ; c'est une information froide, rabat-joie ; c'est une information qui s'use (et puisqu'elle devra être répétée à chaque fois que la rumeur rejaillit, un effet boomerang est à craindre) ; la rumeur peut résister à la réalité, au rationnel (plus le contenu est symbolique, plus elle a de force) ; il faut une crédibilité sans faille.

2.2 Les approches différenciées

Les approches différenciées consistent à adapter la stratégie de réponse à la rumeur en fonction de la nature de cette dernière [6]. Pour cela, un travail préalable d'alerte puis d'évaluation est nécessaire.

En phase d'alerte :

- Il faut commencer par noter la **localisation** et la **formulation** précise de la rumeur lorsqu'elle est entendue pour la première fois. Noter également la **cible** initiale.
- Deuxièmement, il faut mettre en place une **veille systématique**, afin de voir si la rumeur se représente sous de nouvelles versions.
- À partir de 10 rapports de rumeurs, il est nécessaire d'**activer le réseau** de distributeurs et des personnels en contact avec le public pour qu'ils identifient qui a raconté quoi à qui, afin de délimiter le phénomène, d'identifier le public ciblé, et l'ampleur géographique. L'utilisation de **questionnaires** pour cerner la rumeur est un outil potentiellement utile (voir tableau 3.4).
- Se mettre en relation avec ses **concurrents** pour évaluer si la rumeur cible exclusivement l'entreprise ou bien, plus largement, une catégorie de produits, voire une industrie.
- **Caractériser la rumeur** : la rumeur est-elle vraie ou fausse ? Est-elle crédible ? Peut-elle être réfutée ?

En phase d'évaluation :

- Surveiller le chiffre d'affaires : diminution des ventes, baisse de la progression, en affinant éventuellement par régions de vente.

6 O. Brodin (1995).

TABLEAU 3.4 : *Exemple de trame de questionnaire à l'adresse des intermédiaires de distribution*

Notre produit XXX semble faire actuellement l'objet de bruits récurrents. Afin de cerner le problème et d'y apporter la réponse la plus adaptée, nous vous demandons de bien vouloir nous consacrer quelques instants pour répondre aux questions suivantes.	
Quels sont les reproches qui sont faits au produit ?	Décrivez :
Cela concerne-t-il :	☐ Sa qualité ☐ Son mode de fabrication ☐ Son prix ☐ La communication publicitaire ☐ Etc.
Les clients qui rapportent ces bruits ont-ils un profil semblable ?	☐ Oui ☐ Non
Si oui, pourriez vous le décrire ?	
Les clients sont-ils en mesure de dire d'où provient leur « information » ?	☐ Non ☐ Oui Préciser :
Quel crédit y accordent vos clients ?	☐ Important ☐ Moyen ☐ Faible ☐ Aucun
Quels sont les comportements que vous observez ?	☐ Achat de notre produit ☐ Achat d'un produit semblable mais d'une autre marque ☐ Achat d'un produit substituable ☐ Report de l'achat ☐ Demande d'informations au personnel de vente
Selon vous, quelle proportion de votre clientèle est touchée ?	____%
Le message semble-t-il se diffuser rapidement ?	☐ Non ☐ Oui Préciser :

- Évaluer le temps et le nombre de personnes nécessaires pour mettre en place une hot-line et un service de réponse aux courriers.
- Réaliser une enquête pour chiffrer quel pourcentage du public (et de consommateurs) croit à la rumeur.
- Estimer les pertes potentielles engendrées par la rumeur et sa diffusion ; développer plusieurs scénarios plus ou moins optimistes, mesurer de manière très régulière l'image de la/des marque/s, de l'entreprise, des dirigeants et leur crédibilité.

Ce travail de diagnostic et d'évaluation permet d'abord de ne pas se laisser surprendre par la rumeur et ensuite de préparer une stratégie de réponse adaptée à la rumeur. Le tableau 3.5 synthétise le *modus operandi* que l'on peut préconiser.

TABLEAU 3.5 : *Différenciation des stratégies de réponse en fonction du type de rumeur*

TYPE DE RUMEUR			
Vraie → stratégie de confirmation responsable et retrait de produit	**Fausse** → stratégie de dé-positionnement → stratégie de débriefing (forme de démenti complet portant sur les faits mais également sur le sens caché et les rouages de la rumeur)		
	Crédible		**Non crédible**
	Réfutable → stratégie de déni	**Non réfutable** → stratégie du silence puis du démenti/débriefing (on laisse la rumeur s'amplifier jusqu'à ce qu'un démenti incontestable intervienne). → suppression de la source	→ stratégie de stockage (associer l'attribut négatif de la rumeur à un élément nouveau et positif, voire humoristique) → stratégie de recouvrement/ communication publicitaire (rendre saillantes les pensées positives liées à la marque pour diluer la rumeur)

Source : O. Brodin (1995).

Au total, l'examen attentif des rumeurs permet à l'entreprise d'être moins démunie. Elle autorise le choix de moyens adaptés lorsque l'irrationnel (ou ce qui semble irrationnel) émerge avec force dans son environnement.

Synthèse

- Les rumeurs peuvent être regroupées en fonction de leur source (événement, détail ou imaginaire) et de leur naissance (spontanée ou provoquée).
- Elles se présentent soit comme une information destinée à être crue, soit comme une légende qui suscite à la fois débat et fascination. Dans ce dernier cas, l'approche post-moderne peut être utile au décryptage des rumeurs.
- Les stratégies de réponse à la rumeur (suppression de la source, silence, publicité, dé-positionnement, démenti) ont une efficacité variable.
- Le choix d'une stratégie de réponse doit faire suite à une analyse préalable qui permet de différencier les stratégies en fonction de la nature de la rumeur.

Pistes de réflexion

1. La rumeur est-elle un phénomène monolithique ?
2. Quelles disciplines peuvent être utiles à la compréhension des rumeurs ?
3. L'entreprise est-elle totalement démunie ? Quels sont les moyens à sa disposition ?
4. Peut-on prévenir les rumeurs ?
5. Listez les rumeurs récentes dont vous avez eu connaissance. Sont-ce vraiment des rumeurs ? Analysez-les au regard des cadres théoriques présentés. Qu'observe-t-on ?

Conclusion

Les éléments évoqués dans cette première partie ont permis d'identifier plusieurs outils de surveillance et de compréhension de l'environnement marketing de l'entreprise. Bien qu'ils puissent permettre une meilleure anticipation des sources de risque, ils ne constituent pas un rempart définitif contre la crise. Se préparer à gérer une crise constitue un autre type de compétence que l'entreprise doit acquérir. La seconde partie de l'ouvrage y est consacrée.

PARTIE 2

CRISE ET MARKETING

CHAPITRE 4 : Les impacts marketing de la crise

- Perception de la crise et de la communication de crise par le consommateur
- Contexte de crise et marketing de crise

CHAPITRE 5 : Les retraits et les rappels de produits

- Développement des produits et risques
- Planifier le retrait et/ou rappel de produits

CHAPITRE 6 : Gestion et communication de crise

- S'organiser pour gérer et communiquer
- Affiner la communication pour la durée

Une fois que le risque est devenu réalité, la crise frappe l'organisation. Cette situation est diversement décrite et définie par les auteurs. Pour certains, la crise est un événement soudain [1]. Pour d'autres, elle correspond à un véritable processus [2] et, à ce titre, elle peut être gérée avec une certaine efficacité en vue d'un apprentissage organisationnel.

Nous avons ainsi retenu trois définitions de la crise :

- « Une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène ; projetées aussi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire « en direct », avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur une longue période [3]. »
- « Un événement à faible probabilité mais fort impact qui menace la viabilité de l'organisation et se caractérise par l'ambiguïté des causes, des effets et des solutions, ainsi que par la croyance que les décisions doivent être prises rapidement [4]. »
- « Un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en avant une série de dysfonctionnements qui, pris isolément, n'ont aucune raison de dégénérer, et initie un mouvement dans lequel plusieurs enjeux et parties prenantes familiers et/ou étrangers à l'organisation s'entrechoquent. Elle se traduit par une inadéquation soudaine du cadre de référence de l'organisation qui met en faillite temporairement ou définitivement sa capacité à appréhender, traiter et contrôler les événements émergents et génère des conséquences qui peuvent affecter à la fois la stratégie de l'entreprise, le comportement et l'existence des membres de l'organisation et des parties prenantes impliquées ou les deux à la fois [5]. »

1 P. Lagadec (1981, 1988).
2 C. Roux-Dufort (2000).
3 P. Lagadec (*op. cit.*).
4 C.M. Pearson et J. Clair (1998).

Au-delà de la crise strictement organisationnelle qui frappe une organisation particulière (comme par exemple le naufrage de l'*Erika* qui affecte Total), il est possible d'intégrer, dans une vision élargie, les crises mettant en péril des filières entières comme la crise de l'ESB, ou bien les crises économiques qui ébranlent la survie des organisations, comme la crise asiatique de 1997.

Qu'elles soient extérieures au domaine commercial ou non, les crises n'en ont pas moins un impact marketing qu'il convient de gérer (chapitre 4). Parmi les actions possibles pour y faire face, le rappel des produits défectueux de l'entreprise constitue une démarche exigeante dont il est nécessaire de maîtriser les étapes (chapitre 5). Enfin, il est impensable de traiter une crise sans communiquer autour. Nous examinerons comment organiser l'entreprise pour gérer la crise et communiquer vis-à-vis des différents publics dans une perspective de restauration de l'image (chapitre 6).

5 C. Roux-Dufort (*op. cit.*).

CHAPITRE 4

LES IMPACTS MARKETING DE LA CRISE

Nous pouvons les aborder sous deux angles : la crise produit rencontrée par une entreprise tout d'abord, et le contexte de crise économique (soit krach économique soit ralentissement économique) ensuite.

Dans le premier volet, il s'agit de savoir comment le consommateur perçoit et évalue non seulement la situation de crise mais aussi les actions mises en œuvre par l'entreprise (1.).

Dans le second volet, il s'agit de comprendre les changements d'attitudes et d'habitudes induits par des restrictions économiques et un climat de morosité. Les conséquences marketing sont regroupées sous le vocable « marketing de crise » (2.).

1. PERCEPTION DE LA CRISE ET DE LA COMMUNICATION DE CRISE PAR LE CONSOMMATEUR

Dans le cas de crises provoquées par des produits défectueux, dangereux, l'entreprise est immédiatement soupçonnée, voire accusée, d'irresponsabilité.

La traduction concrète la plus évidente est alors la chute des ventes, mais également une perception dégradée de l'entreprise par les consommateurs. Ces éléments compromettent l'avenir en affectant les intentions d'achat (1.1). Plus tard, le capital-marque peut lui aussi s'en trouver affecté (1.2).

Dans ce cadre, la stratégie de communication de crise a pour objectif de minimiser les impacts négatifs.

1.1 Les impacts sur la perception et les intentions futures des consommateurs

L'étude des impacts de la communication de crise sur la perception du consommateur repose sur trois facteurs essentiels qui affectent la réussite de cette communication [1] :

- L'image et la réputation de l'entreprise frappée par la crise.
- Les parties externes : elles correspondent à l'influence, positive ou négative, de différents acteurs sur les efforts déployés par l'entreprise pour gérer la crise. On pense là au rôle de la presse, des institutions réglementaires et des groupes de pression.

1 G.J. Siomkos et P.G. Malliaris (1992) ; G.J. Siomkos et G. Kurzbard (1994).

- La façon dont l'entreprise gère la crise. On distingue quatre types de communication :
  1) le déni : l'entreprise nie sa responsabilité ;
  2) le rappel sous l'impulsion des autorités réglementaires, c'est le rappel involontaire ;
  3) Le rappel volontaire, il survient avant que les autorités n'en fassent la demande officielle ;
  4) la surenchère : l'entreprise devance tout ; elle informe les autorités, le public et rappelle tout de suite son produit. Elle accompagne le rappel d'une large publicité et d'une vaste campagne de communication, facilite au maximum le retour du produit par le consommateur, distribue des échantillons gratuits de ses autres produits…

Du côté du consommateur, la perception s'articule autour de quatre axes :

- La crédibilité : comment les consommateurs jugent-ils la crédibilité de la communication à propos du rappel de produit ?
- L'objectivité : l'entreprise informe-t-elle objectivement les consommateurs à propos du rappel ?
- La confiance : le porte-parole de l'entreprise paraît-il digne de confiance aux yeux des consommateurs ?
- Le danger : le produit est-il perçu comme dangereux ?

Ses éléments interagissent pour affecter l'intention d'achat des consommateurs.

Sur la base du cadre décrit, les hypothèses des chercheurs [2] sont les suivantes :

- Les consommateurs auront une perception (dont les composantes sont la crédibilité, l'objectivité, la confiance, le danger) plus favorable à l'égard de la communication de l'entreprise si celle-ci est connue et a une bonne réputation.
- Plus les réactions des instances externes (presse, autorités, groupes de pression) sont favorables, plus les consommateurs auront une perception positive à l'égard de la communication de l'entreprise.
- Plus l'entreprise manifeste des efforts volontaires dans la gestion de la crise, plus les consommateurs auront une perception favorable de sa communication.
- De la même manière, plus l'entreprise est réputée, démontre des efforts volontaires et bénéficie de l'appui des instances externes, plus l'intention d'achat sera forte.

2 G. Siomkos et P. Malliaris (*op. cit.*), G. Siomkos et G. Kurzbard (*op. cit.*).

Le tableau 4.1 synthétise les résultats obtenus par les chercheurs sur deux produits de consommation courante.

TABLEAU 4.1 : *Perception du consommateur et intention d'achat : résultats obtenus*

PRODUIT 1 Sèche-cheveux	PRODUIT 2 Jus de pomme
• La réputation n'a pas d'effet significatif sur la perception de la crédibilité, de l'objectivité et de la confiance. Elle est, en revanche, importante pour la perception du danger. • Les réactions des parties externes ont une importance non négligeable sur les perceptions. • Les efforts manifestés par l'entreprise ont une influence sur les perceptions hormis le danger perçu.	• La réputation et les réactions des parties externes ont un effet significatif sur l'ensemble des perceptions. • Les efforts manifestés par l'entreprise influencent la perception de la crédibilité, l'objectivité et la confiance, mais pas sur celle du danger.
L'intention d'achat est influencée par les trois variables (réputation de l'entreprise, parties externes et réponse de l'entreprise).	

Au-delà des résultats, quelques conclusions pratiques peuvent être tirées. L'encadré 4.1 les met en évidence.

Encadré 4.1

CONCLUSIONS QUANT À LA PERCEPTION DE LA COMMUNICATION DE CRISE PAR LE CONSOMMATEUR

1. Les responsables d'entreprises à forte réputation doivent mettre en œuvre des rappels volontaires de produits et doivent autant que possible éviter d'attendre la demande des autorités réglementaires. Ils doivent également éviter le déni de la responsabilité de l'entreprise. En conséquence, dès que des soupçons substantiels apparaissent, le produit doit être rappelé sans attendre.
2. Les responsables d'entreprises rencontrant des influences négatives des parties externes devraient plus particulièrement se tourner vers une gestion accrue de la crise en démontrant clairement leur bonne volonté. Ils ont en effet à prouver que l'entreprise est honnête et se sent concernée par le bien-être des consommateurs. Il est certain que, dans de telles situations, des stratégies de type déni ou rappel involontaire ne feraient qu'augmenter le risque de rumeurs et fournir des « preuves » de la culpabilité de l'entreprise, le tout engendrant un cercle vicieux.

3. Les responsables d'entreprises doivent délivrer aux consommateurs une information loyale, honnête et précise concernant le produit. Cela peut être l'occasion de proposer des promotions, rabais, coupons etc., en échange du produit rappelé.
4. Il est important de rappeler que, quelle que soit sa réputation, l'entreprise a tout intérêt à engager le rappel volontairement.
5. Toutefois, la stratégie de surenchère n'est pas obligatoirement celle qu'il faut déployer. En effet, lorsque la réputation de l'entreprise est faible voire inexistante et que les influences externes sont négatives, la surenchère est perçue quasiment comme un aveu. Dans ce cas, la sobriété est préférable : rappel volontaire et professionnel, sans surenchère.

1.2 Les impacts sur le capital-marque

Au-delà de la perception de la communication, quel est l'impact des crises sur le capital-marque ? Le capital-marque constitue un élément essentiel mais fragile pour l'entreprise. Une crise peut-elle remettre en cause le fruit de plusieurs années d'investissements [3] ?

Tout d'abord, il convient de définir ce qu'est le capital-marque. Plusieurs approches et mesures du concept sont possibles.

Le capital-marque peut en effet être conceptualisé de différentes façons. Il peut correspondre à une mesure financière, à une mesure des comportements des consommateurs ou encore à une mesure des croyances des consommateurs. Les auteurs s'accordent sur la définition suivante : le capital-marque est la contribution du nom de la marque à la valeur des produits. Cette contribution s'appuie sur la connaissance que le consommateur a de la marque (perception de la qualité et confiance) ainsi que sur les associations favorables (désirabilité de la marque, attitude à l'égard de la marque).

Autrement formulé [4], le capital-marque est « l'ensemble des associations et des comportements qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importants que ceux qu'ils pourraient atteindre sans la mention de la marque. »

Dans l'étude de N. Dawar et M. Pillutla [5], le capital-marque est opérationnalisé autour de deux axes :

3 N. Dawar (1998) ; N. Dawar et M.M. Pillutla (2000).
4 MSI — Marketing Science Institute (1988).
5 *Op. cit.*

1) Les **croyances** à l'égard de la marque : désirabilité, perception de la qualité, confiance.
2) L'**intention** d'acheter la marque.

Avant d'évaluer l'impact de la communication de crise sur le capital-marque, les auteurs soulignent que cette communication n'est pas reçue uniformément par les consommateurs, mais qu'elle varie en fonction de leurs attentes à l'égard de la marque. En effet, les attentes des consommateurs jouent un rôle essentiel dans le processus de recherche puis d'évaluation de l'information. Ces attentes modèlent les informations recherchées et leur interprétation. En clair, les consommateurs qui ont des attentes fortes à l'égard d'une entreprise ou d'un produit recherchent plus volontiers confirmation de leurs attentes au travers de l'information recueillie. Ils sélectionnent les informations congruentes avec leurs attentes et accordent plus de poids à l'information en accord avec ces attentes.

En situation de crise, les attentes des consommateurs correspondent aux croyances que les consommateurs ont par rapport au comportement que l'entreprise aura dans une situation donnée. Ces croyances se fondent sur l'expérience des consommateurs, leur connaissance de l'entreprise et les comportements passés de l'entreprise.

En croisant attentes du consommateur et réactions de l'entreprise, les auteurs développent plusieurs hypothèses concernant l'impact de la crise et de la réponse à la crise sur la valeur du capital-marque. Nous les avons résumées dans le tableau 4.2.

L'étude de cas fictifs (une entreprise connue, une entreprise peu connue) permet d'observer l'impact de trois types de réponse de l'entreprise :

- La **confirmation** correspond d'abord à une reconnaissance de la situation et à la mise en œuvre d'une solution de réparation.
- L'**ambiguïté** renvoie ensuite à une attitude de l'entreprise peu lisible, éventuellement contradictoire au fil du temps.
- Le **déni**, enfin, est la dernière possibilité. Dans le cas d'une confirmation claire, les résultats sont contre-intuitifs, puisque la forte réputation combinée à une réponse claire *engendrerait* une augmentation de capital-marque…

En revanche, l'ambiguïté du message ou la stratégie du déni engendre bien les effets attendus et décrits dans le tableau 4.2.

En complément, l'examen de cas réels est mené (Compaq et Zeos). Les résultats vont dans le même sens que ceux obtenus dans l'étude de cas fictifs. Une confirmation claire engendre un maintien de capital-marque en cas d'attentes fortes de la clientèle. Par ailleurs, de manière très claire, l'ambiguïté est moins nocive en cas d'attentes fortes ; de même que le déni.

TABLEAU 4.2 : *Impact potentiel du message de l'entreprise sur le capital-marque*

RÉACTIONS DE L'ENTREPRISE / **ATTENTES DU CONSOMMATEUR**	**Confirmation claire** (responsabilité assumée, excuses au public et aux consommateurs, solution recherchée, contrepartie, rappel volontaire des produits)	**Ambiguïté** (des messages différents sont diffusés, plusieurs niveaux d'excuse, de solutions)	**Infirmation claire** (l'entreprise nie son implication, absence de solution recherchée, refus de communication)
Fortes	perte de capital + **Faible** (interaction positive entre attentes et réponses de l'entreprise)	perte de capital + **Faible** (les consommateurs interprètent l'ambiguïté selon leurs attentes)	perte de capital + **Faible**
Faibles ou absentes	perte de capital + **Forte**	perte de capital + **Forte** (les consommateurs jugent d'après les faits et les comportements réels)	perte de capital + **Forte**

Au total, il est important de souligner que les attentes du consommateur jouent un rôle important dans la manière dont est reçue la communication de crise. Ainsi, des attentes fortes protègent l'entreprise. D'où l'intérêt pour l'entreprise de connaître très précisément sa clientèle.

L'attitude de la firme a un impact important et sa réponse doit être diffusée sans ambiguïté. De fait, les attitudes qui consistent pour les entreprises mises en difficulté à prendre leurs responsabilités sont plus à même de protéger le capital-marque que les attitudes de déni. Toutefois, une partie de ce qui se passera leur échappe puisque ce sont les attentes des consommateurs qui sont essentielles.

On peut imaginer que la communication doit s'adapter aux attentes des différents segments. Toutefois, cette adaptation ne doit pas se faire au détriment de la cohérence générale du discours.

Enfin, les entreprises dont les consommateurs ont de faibles attentes devront avoir une communication forte, au besoin agressive, et sans ambiguïté, pour contrebalancer l'absence « d'attentes » des consommateurs.

Toutefois, les conclusions de l'étude présente doivent être nuancées car certains biais sont présents. En effet, l'existence d'attentes fortes de la part des consommateurs n'est pas totalement indépendante du capital-marque de

l'entreprise, surtout lorsque ce dernier est évalué en tant que croyances à l'égard de la marque... De même, il serait important de dépasser la notion d'attentes faibles ou fortes pour préciser le contenu des attentes. Des travaux d'approfondissement seraient donc nécessaires. Enfin, le fait de cristalliser des attentes spécifiques à l'égard de la marque peut se révéler à double tranchant ainsi qu'en témoigne le cas de l'opérateur mobile suisse Diax (encadré 4.2).



Encadré 4.2

UNE COMMUNICATION À DOUBLE TRANCHANT — DIAX ET L'ÉLECTROSMOG

L'électrosmog correspond à la pollution engendrée par les champs électriques et magnétiques. Une partie de cette pollution est causée par le développement de l'industrie des téléphones cellulaires. En Suisse, un opérateur, Diax, s'est vu désigné par le grand public comme responsable du phénomène.

Diax est devenu le bouc émissaire alors que d'autres opérateurs étaient présents sur le marché suisse (Swisscom et Orange). Une part de l'explication de ce phénomène réside probablement dans la communication des différents acteurs. Alors que Swisscom est l'opérateur historique, Orange communique sur le registre de la « communication universelle » plutôt que sur celui de la technologie, axe retenu par Diax. Cet axe qui fut source de crédibilité pour Diax pendant un temps est devenu un point noir focalisant un phénomène technique, nocif. En outre, la communication de crise adoptée par Diax a été perçue négativement (utilisation du noir et blanc, sinistre et apocalyptique).

Source : G. Lugrin (2002) www.comanalysis.ch.

2. CONTEXTE DE CRISE ET MARKETING DE CRISE

Dans un contexte de crise, de récession, ou plus simplement de ralentissement de la croissance, les ménages allouent leurs revenus non pas à la consommation mais plutôt à l'épargne. En cas de ralentissement, les secteurs les plus touchés sont principalement l'habillement, l'automobile et les restaurants. Ainsi, au-delà d'une baisse de la consommation, il convient d'observer à la fois les secteurs sur lesquels porte ce ralentissement, d'une part, et, d'autre part, le comportement précis du consommateur.

Deux points méritent d'être approfondis :

1) Quels sont les impacts de la crise sur le comportement du consommateur ?
2) Quelles conséquences marketing doivent être tirées ?

2.1 Impacts d'une crise économique sur le comportement du consommateur

De manière générale, les consommateurs en temps de crise ajustent leur comportement d'achat en adoptant les comportements suivants[6] :

- réduction de la consommation et du gaspillage ;
- prise de décision d'achat plus scrupuleuse ;
- recherche accrue d'informations.

Ces réactions générales se déclinent en termes d'ajustement produit, prix, promotion, shopping (voir tableau 4.3).

TABLEAU 4.3 : *Ajustements du comportement du consommateur face aux variables du mix*

AJUSTEMENT PRODUIT	AJUSTEMENT PRIX	AJUSTEMENT PROMOTION	AJUSTEMENT SHOPPING
Achat de produits de nécessité, rejet des produits de luxe, de divertissement. Changement pour des marques peu chères ou des produits génériques. Achat de produits nationaux. Achat en plus faibles quantités.	Attention au rapport qualité/prix, et plus généralement prix/utilité. Accent sur les prix les plus faibles.	Approche rationnelle des promotions (*vs* impulsions). Les « cadeaux » n'ont que peu d'effet. Préférence pour les publicités informatives (*vs* image).	Le « lèche-vitrines » demeure important, voire augmente (recherche d'informations, passe-temps peu coûteux). Préférence pour les magasins discount et de voisinage. Moins d'achats d'impulsion.

De tels ajustements ont pu être observés à la suite des événements du 11 septembre 2001 aux États-Unis. Ils ont toutefois touché plus particulièrement certaines industries.

6 S.H. Ang, S.M. Leong et P. Kotler (2000).

Par ailleurs, ces ajustements liés à la crise peuvent être affectés par trois variables[7] :

1) La nature de la crise : la crise asiatique de juillet 1997 était de nature boursière, comparée, par exemple, à celle de 1973 aux États-Unis où il s'agissait d'une crise pétrolière. La nature des crises engendre des impacts tout comme une perception qui peuvent différer.
2) L'état économique du pays (structure économique, interdépendance, état de la balance du commerce extérieur).
3) La culture : les cultures collectivistes présentes en Asie conduisent, de façon générale, à des achats plus consensuels, plus réfléchis et justifiés par rapport à la communauté (familiale, amicale...).

Une étude comparative de la crise asiatique de 1997 avec la crise pétrolière de 1973, conduit à mettre en évidence l'impact de ces trois variables.

La crise pétrolière de 1973 avait affecté les individus en tant que consommateurs, alors que le krach boursier de 1997 a affecté les individus en tant que travailleurs. Néanmoins, dans les deux cas, les individus ont réajusté leurs comportements de consommation. De plus, le fait d'être dans un pays à structure économique plus fragile accroît l'anxiété face à l'avenir. Enfin, la culture collectiviste asiatique renforce les réflexes déjà présents. On a observé un accroissement de la consultation des proches lors d'un achat. Ce processus permet de minimiser non seulement le risque financier mais, surtout, le risque social et psychologique (ne pas perdre la face à cause d'un mauvais achat, cf. chapitre 2).

2.2 Marketing de crise

Au niveau marketing, les réajustements observés se manifestent avec éclat concernant le prix. Toutefois, l'ensemble des composantes du mix doit être revu. Les modifications suivantes peuvent être préconisées :

En ce qui concerne la stratégie de marché, on doit :

- se retirer des marchés faibles ;
- consolider sa position sur les marchés où la marque est forte ;
- faire l'acquisition des concurrents faibles ;
- considérer d'autres marchés.

En ce qui concerne la stratégie produit, il est nécessaire de :

- supprimer les produits faibles ;

7 S.H. Ang (2001).

- éviter le lancement de produits destinés à combler des manques ;
- introduire des « secondes marques » (voir exemple de Kappa, encadré 4.3) ;
- développer un positionnement adaptatif ;
- se concentrer sur les produits simples et durables (cf. Kappa) ;
- augmenter les garanties avec chaque produit (cf. Kappa).

Encadré 4.3

KAPPA, UNE SECONDE MARQUE QUI A FAIT SON CHEMIN

Durant les années 50, le Maglificio Calzificio Torinese (MCT), société leader en Italie dans la production de chaussettes et vêtements intimes, crée, suite à un problème de production ayant entraîné d'importantes pertes dans les ventes, la sous-marque KAPPA de la marque Aquila.

Face à cette crise, MCT lança sur le marché un produit mis à neuf et amélioré, avec — appliquée sur les emballages — l'étiquette « K-Kontrollen », afin de stabiliser une nouvelle crédibilité de qualité. Les nouvelles chaussettes rencontrèrent un énorme succès dans les ventes et, durant les saisons suivantes, le marché commença à demander uniquement des produits avec le « K ».

Au milieu des années 50, « Kappa » devint une véritable marque de chaussettes et vêtements intimes, leader sur le marché italien.

Source : www.kappa.ch

En ce qui concerne la **stratégie prix,** il faut :
- augmenter la qualité pour le même prix ;
- réduire le prix pour la même qualité ;
- éviter de réduire prix ET qualité ;
- être attentif au prix pendant le cycle de vie du produit.

En ce qui concerne la **stratégie promotion** :
- maintenir le budget communication ;
- accroître l'utilisation des médias papier ;
- dans les messages, il est nécessaire de rassurer au travers d'atouts rationnels, comme la caution d'experts, d'individus respectés, de témoignages de consommateurs ;
- adopter le ton de celui qui conseille ;
- capitaliser les relations publiques ;

- lancer des programmes de fidélisation ;
- entraîner la force de vente à répondre aux objections et aux questions.

En ce qui concerne la **stratégie distribution**, enfin :

- l'emplacement demeure important ;
- être présent en magasins discount et grossistes ;
- éliminer les distributeurs marginaux ;
- rechercher des circuits alternatifs.

Synthèse

- La perception du consommateur en cas de crise produit dépend (1) de l'image antérieure de l'entreprise, (2) des réactions des parties externes (médias, autorités, groupes de pression) et (3) de la stratégie de communication adoptée par l'entreprise (déni, rappel volontaire ou involontaire, surenchère, ambiguïté).
- Les études concluent à l'importance pour toute entreprise de démontrer sa bonne volonté dans la résolution de la crise. Toutefois, les efforts doivent être mesurés : une stratégie de surenchère serait disproportionnée et inadaptée dans le cas d'une entreprise de notoriété faible.
- En cas de crise économique, les consommateurs ajustent leur comportement d'achat en (1) réduisant leurs dépenses et le gaspillage, (2) réalisant des achats plus réfléchis et (3) en recherchant plus d'information avant l'achat. La stratégie marketing doit donc s'y adapter.

Pistes de réflexion

1. Quels éléments influencent l'impact de la communication en temps de crise ?
2. Quelles caractéristiques du consommateur peuvent influencer sa perception de la crise et de la communication ? Trouvez d'autres variables (implication, variables psychologiques...).
3. La notoriété de l'entreprise est-elle une protection efficace en cas de crise (par opposition à sa bonne réputation/image) ? Pourquoi ?
4. Analysez les effets potentiels d'une stratégie de surenchère dans le cas d'une crise produit par rapport aux stratégies de réponse à une rumeur.
5. Au plan marketing, une entreprise doit-elle se sentir concernée par une crise économique/sociale/sociétale majeure ? Pourquoi ? Quels sont les risques pour elle si elle néglige la situation ? Discutez le cas du 11 septembre 2001 (nature de la crise, impacts, etc.).

CHAPITRE 5

LES RETRAITS ET LES RAPPELS DE PRODUITS

1 Développement des produits et risques
2 Planifier le retrait et/ou rappel de produits

L'intensité concurrentielle va croissant. Dans ce cadre, de nombreux manuels de marketing et de stratégie recommandent la célérité. Le temps devient la source d'avantages concurrentiels.

Pourtant, en cherchant à réduire les délais de conception et à accélérer le lancement des nouveaux produits pour devancer la concurrence, l'entreprise s'expose à lancer des produits imparfaits.

Dans le domaine automobile, depuis des décennies, le rappel de produits est un mode de fonctionnement intégré au processus de création et de lancement des nouveaux modèles [1]. Les risques et défauts sont connus *a posteriori*, nécessitant alors des rappels de produits pour contrôle, réparation ou échange.

Le domaine informatique est également exposé (ont ainsi été concernées, les versions successives de Windows).

Le temps et les moyens consacrés aux tests sont insuffisants. En dehors de la pression temporelle que nous venons d'évoquer, il arrive également que les fabricants n'aient pas les moyens de consacrer des ressources à des tests exhaustifs. Les tests ne sont donc pas aussi poussés que ceux de laboratoires indépendants spécialisés. Ce problème concerne plus souvent les entreprises de petite ou moyenne dimension mais n'épargne pas les plus grandes.

Des magazines tels *Que Choisir ?* en France ou *Tests-Achats* en Belgique jouent un rôle important de tests et d'alerte. Grâce aux associations de consommateurs (voir le cas du Babymo en encadré 5.1), certains retraits ou rappels peuvent être initiés. L'UFC-Que Choisir ? (Union fédérale des consommateurs) et l'Association belge des consommateurs Tests-Achats sont des associations de consommateurs généralistes ; d'autres sont thématiques (comme la CNL (Confédération nationale du logement) ou la FNAUT (Fédération nationale des associations d'usagers des transports).

1.2 Limiter le risque produit en amont

Compte tenu de l'importance des rappels et des retraits de produits défectueux, une approche proactive du développement des produits est souhaitable.

Tout d'abord, afin d'intégrer l'évaluation du risque produit dans le développement même du produit, la prise en compte des lois, directives et normes européennes est nécessaire.

1 D.C. Gibson (1995).

Encadré 5.1

LE CAS DU BABYMO — MYMO EN FRANCE ET EN BELGIQUE (JANVIER – FÉVRIER 2005)



Extrait du communiqué de presse,

Importateur belge :

« Nous avons pris connaissance de longue date des principes de précaution qui entourent la téléphonie mobile et les enfants, et nous avons toujours respecté ce principe. Le Babymo est, d'ailleurs, commercialisé avec une mise en garde très claire. Les enfants ne doivent pas en faire un usage prolongé régulier. Mieux vaut utiliser l'oreillette pour éloigner l'appareil de la tête… Il s'agit d'un appareil destiné à n'être utilisé qu'en cas de besoin, cas d'urgence.

…/…

Pour recevoir plus d'information sur Babymo, contactez nous : itcBIZ.com — 19 avenue des Volontaires — 1160 Bruxelles (Belgique) — info@itcbiz.com Les tests techniques de Babymo sont disponibles sur simple demande. »

Source : http://www.mymoshop.be/press/PressRelease26012005.html

Le portable pour enfants de 4 à 8 ans du fabricant chinois CK Telecom, distribué en Belgique par MymoShop et lancé par ce même importateur en France est retiré de la vente en France dans les points de vente Carrefour à partir du 3 février 2005. Quelques jours plus tard, le BHV annonce une mesure similaire.

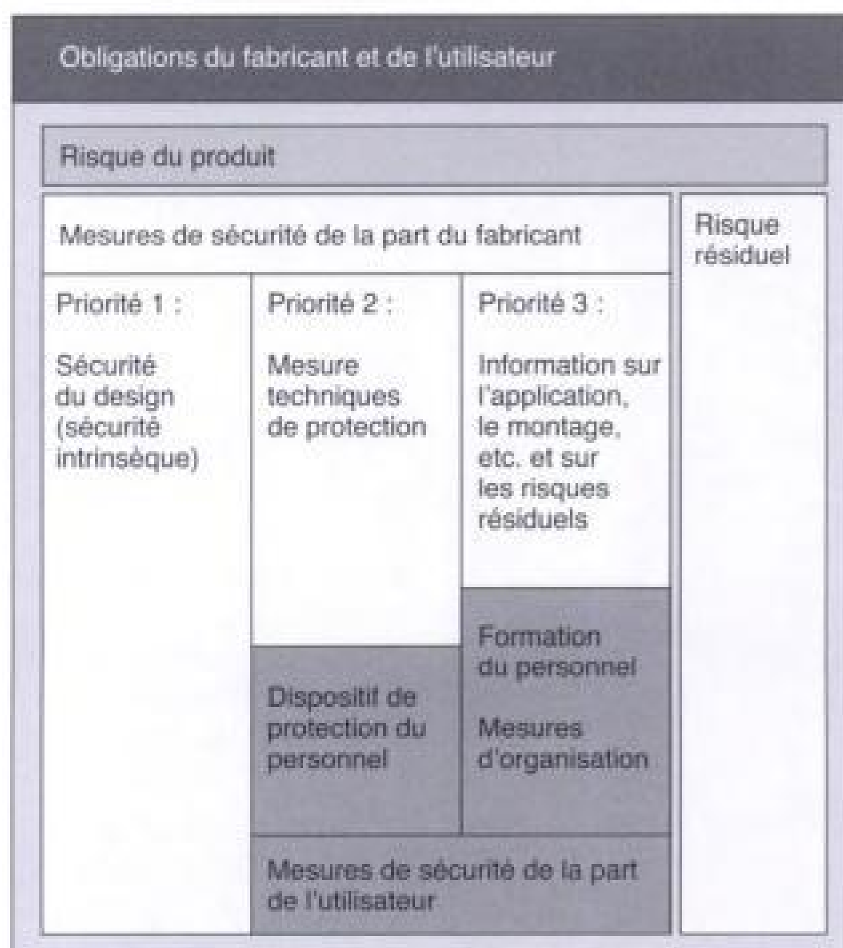
En revanche, le distributeur belge maintient ce produit à la vente et réalise un communiqué de presse pour justifier son choix.

Ces différentes réactions font suite, d'une part, à l'action d'associations de consommateurs et, d'autre part, à la diffusion d'un rapport scientifique au gouvernement anglais recommandant de repousser l'âge d'utilisation des téléphones portables à plus de 8 ans (Sir William Stewart).

Cet exemple met en évidence que le retrait d'un produit peut relever de l'initiative de l'entreprise seule. Que l'action soit fondée ou pas au plan de la santé publique, elle permet à l'entreprise de montrer sa préoccupation à l'égard de la santé des plus jeunes ; d'anticiper des réactions de rejet de la part de la clientèle et de supprimer la vente d'un produit dont les ventes sont faibles (ce qui serait la raison invoquée par les enseignes françaises).

Face à ce retrait en France, le maintien à la vente du produit en Belgique doit être soigneusement justifié et clairement expliqué.

L'assureur Zurich [2] suggère ainsi aux entreprises d'assurer la sécurité tout au long de leur chaîne de création. Il faut d'ailleurs souligner que le risque produit relève à la fois de la responsabilité du fabricant et de l'utilisateur (voir figure 5.2).

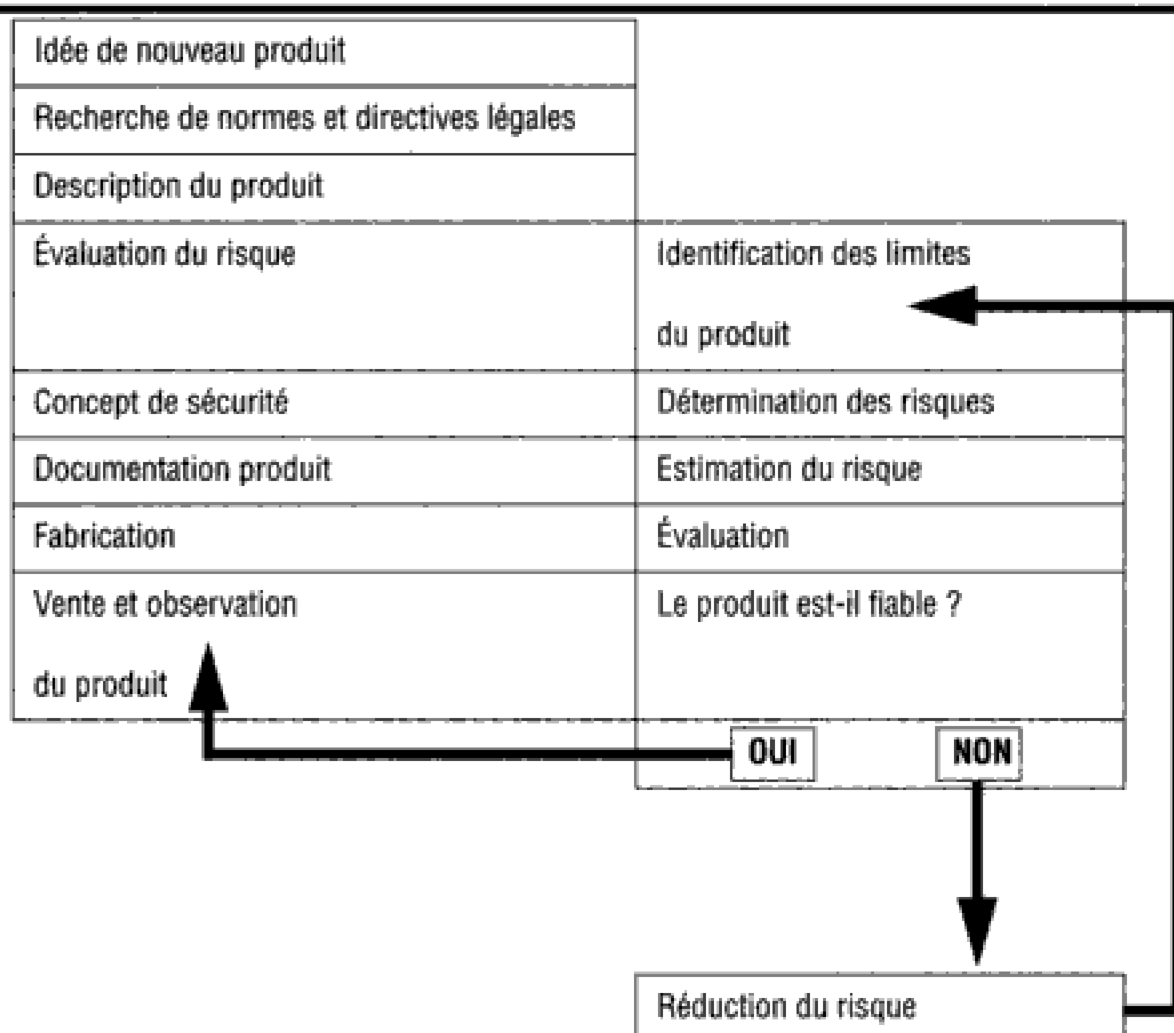


Source : repris de www.zurichbusiness.ch.

FIGURE 5.2 : *La maîtrise du risque produit*

Qui plus est, le processus de développement d'un produit peut intégrer en différentes étapes l'analyse et l'évaluation du risque. Les étapes à suivre peuvent se matérialiser selon la figure 5.3.

2 www.zurichbusiness.ch.



Source : repris de www.zurichbusiness.ch.

FIGURE 5.3 : *Intégration du risque produit dans le processus de développement*

Cependant, lorsque l'observation du produit sur le marché met en évidence des dangers, le rappel voire le retrait peuvent se révéler inéluctables.

2. PLANIFIER LE RETRAIT ET/OU RAPPEL DE PRODUITS

Dans le retrait et/ou rappel de produits, plusieurs étapes se succèdent :

1) La compréhension des origines du problème.
2) L'évaluation des conséquences.
3) La préparation de la procédure de retrait et/ou rappel.
4) Le retrait et/ou rappel effectif des produits.
5) Le suivi du retrait et/ou rappel et de ses conséquences.

Ainsi, à une phase de réflexion, doit succéder rapidement une phase d'action. Ces deux temps forts, que nous allons détailler, ne doivent

néanmoins pas conduire à négliger le suivi qui permettra un retour d'expérience sur la procédure de retrait et/ou rappel.

2.1 Comprendre et évaluer pour décider du retrait et/ou rappel de produits

Dans une première étape, il s'agit d'établir la situation d'alerte. Pour éviter une survenue brutale de l'alerte, il est important que l'entreprise dispose de sources d'information susceptibles d'éveiller son attention.

Plusieurs sources d'information permettent de déclencher une alerte [3], avec par ordre décroissant d'importance :

- alerte des autorités (police, DGCCRF, ...) ;
- accident interne lors de la production ;
- accident externe (hôpitaux, médecins...) ;
- appel ou courrier de consommateurs ;
- article ou communiqué de presse ;
- menace terroriste ;
- rumeur relayée par les médias ;
- test/contrôle interne standard ;
- remontée d'information distributeur ;
- mise en garde d'associations consuméristes ;
- enquête de la part des médias ;
- publication d'une étude scientifique ou médicale externe ;
- rapport de la force de vente ;
- rumeur isolée ;
- information circulaire de la profession ;
- crise chez un concurrent direct.

L'alerte déclenchée, l'entreprise doit aussi tôt que possible comprendre les ressorts de la situation. Une cellule de crise est constituée (c'est une étape que nous étudierons plus précisément au chapitre 6) qui va collecter et recouper les informations. Des experts externes peuvent être appelés en soutien, notamment l'assureur de l'entreprise.

À cette étape, il est essentiel de collecter les informations de base qui permettront une évaluation du risque. Dans ce cadre apparaît la notion, fameuse, de traçabilité. Ces informations de base comprennent les éléments suivants : modèles, types, DLC, DLUO, n° série, n° lot, codes barres, etc.

3 J.M. Lehu (1998).

Il convient en outre de préciser quels sont les publics touchés, quels distributeurs ont été livrés, quels sites de production ont élaboré les produits.

L'entreprise peut également solliciter les avis complémentaires des personnels qui sont sur le terrain, les études et baromètres de consommateurs, les données de tests mis au point par les associations de consommateurs, les institutions publiques, voire ses concurrents afin de mieux évaluer le risque [4].

Tous ces éléments réunis doivent permettre de répondre aux différents items listés dans le tableau 5.2.

TABLEAU 5.2 : *Évaluation du risque*

Information	• Validité de l'information ayant donné l'alerte • Validité des données et résultats d'analyse
Produit	• Produit inconnu/identifié • Volumes importants/faibles • Répartition du volume entre produits déjà consommés ou utilisés, consommateurs/clients finaux, circuit de distribution, entrepôts… • Produit périssable/durable • Fabrication sous-traitée/directe (répartition et localisation) • Produit ancien/nouveau • Produit en vente libre/soumis à autorisation • Production certifiée/non certifiée
Traçabilité et localisation du problème	• Circuit de distribution : long/court • À l'extérieur de l'établissement/à l'intérieur • En entrepôt distributeur/producteur • Chez le consommateur/dans le réseau de distribution • Achat lointain/achat récent • Produit emporté/expédié • Acheteur inconnu/identifié
Consommateur/utilisateur	• Marché général/de niche • Population sensible/normale (voir la notion de « risque perçu » au chapitre 2) • Cible internationale/locale
Nature du défaut/problème	• Défaut de design, conception • Défaut de fabrication • Défaut dans les matières premières ou les composants • Possible contamination volontaire/involontaire
Évaluation des conséquences	• Conséquences inconnues/connues • Conséquences à terme/immédiates • Danger corporel/innocuité • Mort potentielle ou avérée/simple défaillance du produit • Traitement maîtrisé/inconnu

Source : J.M. Lehu (1998).

4 A. Riswadkar (1988).

TABLEAU 5.3 : *La gradation des risques : le classement de la DGCCRF et celui de la FDA*

DGCCRF — 4 GRADATIONS	FDA — 3 GRADATIONS
Risque A : mort ou blessure avérée, maladie grave (exemple : germe pathogène)	Classe I Concerne une situation mettant en cause la vie des personnes. Dans ce cas, la FDA demandera un rappel et/ou retrait de produits avec un contrôle à 100 % de l'efficacité du rappel ainsi qu'une communication large envers le public.
Risque B : anomalie pouvant entraîner une maladie ou une blessure (exemple : conserve non stable, corps étrangers)	Classe II Concerne une situation potentiellement dangereuse mais n'impliquant pas la vie des personnes. En général, la FDA demandera un rappel des points de vente mais n'exigera pas un contrôle à 100 %. Une annonce presse peut être demandée selon les raisons du rappel.
Risque C : autres anomalies n'entraînant pas de risque immédiat, notamment risque médiatique (exemple : dépassement mineur d'une limite en résidus de pesticides)	Classe III Ne concerne pas les situations dangereuses. Les mesures attendues se limitent au niveau des grossistes qui gèrent la situation. Aucun contrôle, aucune annonce presse ne sont demandés.
Risque D : circulation d'information dans le public concernant un risque imaginaire ou disproportionné par rapport aux réalités scientifiques (exemple : rumeurs)	

La décision de retrait et/ou rappel implique des actions de plus ou moins grande ampleur selon la situation, allant de la simple élimination de l'unité défectueuse identifiée, à la procédure de rappel officielle généralisée, en passant par l'arrêt de la production pour contrôle complet, le rappel silencieux en collaboration avec la distribution, le retrait localisé ou total du marché.

Une fois la décision de retrait et/ou rappel prise, la phase de mise en place doit suivre sans tarder. On recommande de mettre en place l'opération dans les 10 jours qui suivent une alerte sérieuse et fondée.

2.2 Préparer et suivre efficacement le retrait et/ou rappel de produits

Le retrait et/ou rappel effectif doit être préparé minutieusement en interne afin que la réponse apportée sur le terrain soit la plus performante possible.

Tout d'abord, la préparation interne va permettre de mettre en place une cellule de crise ou un centre de contrôle chargé de coordonner et suivre toutes les étapes du retrait et/ou rappel. C'est un point clé de la réussite de l'opération. Le centre aura pour charge non seulement de s'occuper des relations avec les acteurs externes (autorités, médias, distributeurs, associations de consommateurs, associations de victimes, etc.) mais également de coordonner l'information diffusée en interne. Il est, en effet, essentiel que tous les personnels directement concernés par la procédure soient au fait des mesures qui sont prises. Les personnels moins directement concernés ne doivent pas, pour autant, être laissés à l'écart et doivent recevoir une information minimale sur la situation ainsi que des consignes claires en cas de contact avec l'extérieur (notamment avec les journalistes).

En parallèle, la production, la distribution et la vente des produits défectueux doivent être stoppées et les responsables de ventes immédiatement informés du problème. Cette information sera ensuite confirmée par écrit.

Dès que le problème est identifié et jugé réel, les autorités doivent être informées, le cas échéant pour bénéficier de leur soutien dans la procédure de retrait et/ou rappel, leur rôle de relais d'information étant important. De même, l'assureur de l'entreprise doit être contacté au plus vite.

Un plan de suivi des opérations doit alors être mis en place, s'il n'existe pas encore. Il doit intégrer tous les éléments permettant d'identifier les produits concernés ainsi que leur localisation. Ces éléments permettront de communiquer plus efficacement quand la procédure d'alerte au public, aux intermédiaires et aux autorités sera lancée.

Dans cette optique, des supports de communication, d'information et de liaison doivent être élaborés.

Le document de base qui servira aux contacts avec les différents acteurs mentionnés doit décrire très précisément le produit, ses caractéristiques et le problème suspecté. Pour accroître l'efficacité du document, quelques recommandations peuvent être suivies :

- faire un document court, concis et allant droit au but ;
- indiquer en gros caractères « Notice concernant la sécurité des consommateurs/usagers » sur le document et les enveloppes ;
- annoncer le problème directement et mettre en garde sans détour ;

- préciser le défaut suspecté et les actions que doivent entreprendre les personnes (consommateurs, distributeurs) en contact avec le produit ;
- lorsque le produit peut engendrer la mort ou des blessures graves, adresser le document en recommandé.

Dans le processus de retrait, les distributeurs jouent un rôle essentiel. Le document qui leur sera adressé doit être soigneusement préparé (voir tableau 5.4).

TABLEAU 5.4 : *Éléments de la notice d'information destinée aux distributeurs*

• le produit concerné (nom, référence, lot, code barre, conditionnement, poids/taille, date d'expédition…) • les produits de l'entreprise non concernés (nom, référence, lot, code barre, conditionnement, poids/taille, date d'expédition…) • les circonstances de l'opération de rappel : nature du problème, description de la défaillance, source de contamination… • les autorités officielles concernées par l'opération (identité, fonction, contact particulier, mode de contrôle…) • un contact personnel au sein de la cellule de crise (nom, fonction, localisation, ligne directe de téléphone) • les mesures pratiques à prendre (mise en quarantaine, isolement, précautions particulières ; destruction partielle ou totale, affichage linéaire…) • une information à retourner *via* une grille préremplie (localisation exacte et nombre de produits en stock, conditionnement actuel…) • la logistique spécifique utilisée pour la reprise des produits (nom du prestataire, date de passage, modalités d'enlèvement…) • les modalités de dédommagement prévus (remboursement produit, financement du coût logistique, primes de non dé-référencement…) • un éventuel réapprovisionnement sécurisé (dates prévues, quantités disponibles, conditions particulières…).

Source : J.M. Lehu (1998).

Afin d'assurer un niveau de professionnalisme optimal, l'entreprise doit se doter d'un timing des opérations pour suivre leur déroulement au plus près.

Le retrait et/ou rappel sur le terrain doit s'accompagner de différents dispositifs qui aident au déroulement de l'opération elle-même ainsi qu'à ses conséquences.

La mise en place d'une hot-line notamment est indispensable pour répondre aux interrogations des consommateurs et des distributeurs. Il est indispensable de préserver un contact le plus direct possible entre l'entreprise et les acteurs externes concernés. Dans ce cadre, le site Internet de l'entreprise constitue une des voies de communication privilégiée.

Tableau 5.6 : *L'audit ex-post*

	POINTS D'ÉVALUATION	OUI/NON
Réglementation	• La commercialisation de nos produits est-elle réglementée ? • Existe-t-il des normes de fabrication pour nos produits ?	
Traçabilité	• Les parties critiques des produits sont-elles répertoriées par le bureau des études ? • Dispose-t-on de registres des matières premières et composants comportant les lots, les n° de série, les dates et codes… ? • Dispose-t-on d'un registre des ventes identifiant précisément les produits (n° de série, lot, date de fabrication etc.), l'acheteur et ses coordonnées, et la facture ? • Les produits sont-ils identifiés de manière claire et lisible pour le consommateur et/ou l'utilisateur final ? • Le registre des clients est-il tenu à jour ?	
Archivage	• Y a-t-il une politique d'archivage claire et rigoureuse ? • Pendant combien de temps conserve-t-on les archives ? • ____ années	
Suivi terrain	• Dispose-t-on d'un programme de suivi des produits sur le terrain et de remontées d'informations fiables ? • Est-on capable d'identifier et d'isoler rapidement le problème par lot, par usine, par processus de fabrication, par livraison, etc. ?	
Programme de retrait et/ou rappel	• A-t-on un plan de retrait et/ou rappel déjà élaboré ? • Les responsables décisionnaires pour un retrait et/ou rappel sont-ils désignés clairement ? • nom, titre, coordonnées • Une personne est-elle désignée pour la coordination du programme ? • nom, titre, coordonnées • Qui se charge de la communication avec les autorités ? • nom, titre, coordonnées • L'ensemble du personnel est-il au courant des procédures et du plan ? • Existe-t-il une check-list des étapes et actions à suivre avant, pendant et après le retrait et/ou rappel ? • Les procédures détaillent-elles suffisamment les points suivants ? • Suspension de la production, des ventes de la distribution des produits rappelés. • Publicité et communication. • Notification aux clients, distributeurs, etc.	

Synthèse

- Alors que les retraits de produit concernent l'arrêt de la vente d'un produit, les rappels nécessitent le retour des produits pour échange ou réparation.
- Les facteurs incitant aux retraits ou rappels sont liés (1) à l'intensité de la concurrence, (2) aux temps et moyens à consacrer aux tests avant le lancement, (3) aux accidents toujours possibles et (4) aux pressions consuméristes. Pourtant, la prise en compte du risque produit dès la phase de conception serait propre à réduire significativement les retraits et rappels coûteux en termes d'image et d'impacts financiers.
- Les processus de retraits et rappels commencent par l'évaluation de la situation : (1) sources et crédibilité des informations, (2) déclenchement d'alerte, (3) évaluation des conséquences.
- La décision de retrait ou rappel prise, la procédure doit suivre un *modus operandi* rigoureux. Un audit ex-post sera utile pour améliorer les procédures en place.

Pistes de réflexion

1. Les retraits et rappels ne sont pas sans incidence auprès du consommateur, quels sont les facteurs qui peuvent accroître le brand-switching ou le non-rachat des produits et marques concernés ? (voir notamment chapitres 2 et 4).
2. Quels sont les facteurs qui favorisent les retraits et/ou rappels ?
3. Trouvez des exemples récents de retrait et/ou rappel et analysez-les au regard des éléments de ce chapitre.
4. Un retrait et/ou rappel est-il nécessairement générateur de crise ? Pourquoi ?
5. Le cas de Perrier en 1990 reste un cas célèbre décrit dans les manuels de communication et gestion des crises. Retrouvez le timing des événements et des opérations, et analysez-les face aux recommandations du chapitre.

ANNEXE 1

Les organismes officiels de protection du consommateur en France et en Belgique

1. En France

Trois grands organismes de protection du consommateur coexistent : l'INC — Institut national de la consommation qui publie *60 Millions de consommateurs* (www.inc60.fr et www.conso.net), la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, www.finances.gouv.fr/DGCCRF/), la CSC — Commission de la sécurité des consommateurs (www.securiteconso.org/).

L'**INC (www.inc60.fr)**

Rôle de l'INC
Créé par une loi de 1966, l'**Institut national de la consommation** (INC) est un « établissement public national à caractère industriel et commercial » au service de tous les consommateurs et de leurs associations. Ses ressources proviennent des ventes de ses publications et d'une subvention votée par le Parlement. L'Institut contribue et participe à l'information objective du consommateur dans tous les domaines.

Études juridiques et économiques
Ce service assure le suivi de l'activité économique et juridique en France et en Europe. Des études comparatives relatives à la qualité des services, notamment financiers, sont effectuées. Il élabore également des fiches pratiques, des dossiers pédagogiques et rassemble des jugements dans une banque de données de jurisprudence. Par ailleurs, un appui économique et juridique destiné aux associations de consommateurs et aux centres techniques régionaux de la consommation (CTRC) est fourni par l'INC.

Essais comparatifs
Le centre d'essais comparatifs a pour mission de mettre en œuvre des essais comparatifs de produits, de services et des études techniques. Les secteurs couverts sont : l'agroalimentaire, la santé, l'hygiène, les cosmétiques, les produits ménagers et de loisirs, l'audio, la vidéo, le multimédia, les transports, le sport… Les résultats de ces essais permettent d'obtenir des améliorations, et parfois le retrait de certains produits susceptibles d'être dangereux pour les consommateurs. Le centre d'essais est un vecteur important de l'accroissement de la qualité des produits, de leur réglementation et de l'évolution de la normalisation.
L'INC agit également au niveau de l'Europe pour promouvoir des travaux intéressant les consommateurs européens.
Enfin, le centre de documentation recherche, analyse et informe dans le domaine de la consommation. Il est intéressant de noter que l'INC organise des cycles de formation à la demande des associations de consommateurs, stages destinés aux salariés des entreprises privées et publiques, ainsi qu'aux magistrats.

La **DGCCRF** (www.finances.gouv.fr/DGCCRF/) a pour mission de :

- développer le libre jeu de la **concurrence** ;
- garantir la **qualité** des produits et des services et la **loyauté** des transactions ;
- protéger les **intérêts** des consommateurs et assurer leur **sécurité**.

D'autres services publics fédéraux sont également compétents dans des matières bien précises, par exemple :

- la santé et la sécurité alimentaire du consommateur (Service public fédéral Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement) ;
- les droits des propriétaires et locataires (Service public fédéral Justice).

En outre, le **Conseil de la consommation** est l'organe institutionnel compétent pour les matières qui intéressent les consommateurs. Il s'agit d'un organe consultatif fédéral institué par un arrêté royal du 20 février 1964.
Il s'agit d'un conseil composé paritairement, d'une part, de 13 membres représentant les organisations de consommateurs et, d'autre part, de 13 membres représentant les organisations de la production, de la distribution, des classes moyennes et de l'agriculture. Au total, 14 organisations de consommateurs et 17 organisations professionnelles y sont représentées.
Le Conseil de la consommation a pour mission :

- de rendre des avis en matière de consommation, à la demande de son ministre de tutelle, mais aussi à la demande du Parlement ;
- d'émettre des avis d'initiative ;
- d'émettre des avis avant que des arrêtés d'exécution ne soient pris (exemple, la loi sur le crédit à la consommation de 1998), pour lesquels la consultation du Conseil de la consommation est obligatoire.

CHAPITRE 6

GESTION ET COMMUNICATION DE CRISE

1. S'ORGANISER POUR GÉRER ET COMMUNIQUER

Pour opérer en période de crise, il est important qu'une instance spéciale soit constituée au sein de l'entreprise : c'est la **cellule de crise**. Nous examinerons son rôle et ses attributions, sa place dans l'organisation de crise, sa composition et ses outils de travail tant au plan des méthodologies que des aspects matériels (6.1.1). Ces points sont abondamment détaillés dans les ouvrages de gestion et communication de crise [1] dont les références figurent dans la bibliographie à la fin de cet ouvrage.

Outre la dimension organisationnelle de la gestion de crise, la communication fait partie intégrante du traitement de la crise, les principes de base seront donc décrits dans une seconde étape (1.2).

1.1 Le dispositif de gestion de crise

Le rôle de la cellule de crise est avant tout opérationnel. Elle a vocation à prendre des décisions d'une part, et à mener des actions sur plusieurs fronts (retrait, rappel, échanges, contacts avec les partenaires, communication, enquête etc.) d'autre part.

Elle est donc réunie au moment de la crise mais doit être conçue avant que les problèmes ne surviennent. Elle fait partie d'un dispositif de gestion de crise dans l'entreprise dont la pièce maîtresse est le plan d'urgence ou le plan de crise.

Le **plan d'urgence** est un document qui planifie à l'avance les responsabilités et les modalités de réaction de l'entreprise. S'il s'apparente aux programmes de retrait et de rappel vus au chapitre précédent, il englobe des problématiques plus larges.

Il permet de gagner du temps en organisation et en coordination lorsque survient la crise.

En plus de la cellule de crise, le plan d'urgence comporte d'autres éléments, comme le résume le tableau 6.1.

Le plan d'urgence permet de standardiser les réactions et les procédures en cas d'accident.

La cellule de crise sera composée d'environ dix membres :

- un responsable de la cellule ;
- un responsable des opérations qui organise et coordonne les actions techniques ;

1 M. Ogriczek et J.M. Guillery (1997), J.M. Lehu (1998), T. Libaert (2001).

TABLEAU 6.1 : *Éléments d'un plan d'urgence*

• Il comporte en premier lieu les modalités d'évaluation de la crise, à savoir la nature de la crise puis la déclinaison des évaluations selon la nature de la crise (produits défectueux, accident industriel, pollution, etc.).
• La détermination du risque, le recensement des coûts et leurs implications : il faut dresser le protocole de détermination du risque, le niveau de gravité retenu, une typologie des coûts prévisibles, une typologie des implications immédiates et à terme, ainsi qu'une évaluation de la probabilité d'apparition des implications.
• Le déclenchement de la procédure d'alerte à partir d'un certain niveau de risque (fixé par l'entreprise).
• La cellule de crise : ses membres (leur nom, leur fonction, leurs coordonnées d'urgence), leur localisation (lieu où ils sont, le matériel à leur disposition, la connexion dont ils disposent), leur rôle, leur fonction et leur pouvoir au sein de la cellule.
• La séquence et les caractéristiques des opérations logistiques : les services et les personnels concernés, le répertoire de spécialistes et de techniciens (en interne et en externe), les principes de coordination des intervenants internes et externes, les modalités d'installation d'un réseau de communication spécifique, … Il faudra donc prévoir l'établissement d'un **manuel de procédure**.
• Le mode de communication de crise : les relais officiels, les contacts internes (les communiqués de mobilisation), les contacts externes (les communiqués de presse, les journalistes et les revues du domaine…), le porte-parole de l'entreprise, les positions et les valeurs de l'entreprise, le mode de gestion de l'information.
• Le cas échéant, il faudra penser au processus de re-lancement de produit.

Source : J.M. Lehu (1998).

- un responsable de la logistique liée à la résolution de la crise mais également la logistique interne pour le bon fonctionnement de la cellule (bureaux, salles, restauration) ;
- un responsable de la communication externe et de la communication interne (les deux responsabilités pouvant être données à deux personnes différentes) ;
- un responsable juridique ;
- un responsable sécurité (des personnes, des personnels, des consommateurs, des riverains et des matériels) ;
- un secrétaire général en charge du chronogramme de la crise et du suivi des actions menées, non menées, etc., et un secrétariat.

Le cas échéant, il conviendra de leur adjoindre :

- un responsable des relations avec les victimes et l'entourage (organisation et coordination éventuelles des secours) ;
- un responsable environnement (surtout pour les secteurs polluants) ;
- des consultants ou des experts extérieurs.

Les méthodes de travail de la cellule se doivent d'être rigoureuses et efficaces. Comme nous l'avons déjà évoqué dans notre premier chapitre, une des techniques disponibles consiste en la méthode des scénarios. Cette dernière est valable aussi bien en période hors crise qu'en temps de crise. D'autres techniques sont tout aussi utiles :

- Le chronogramme est un tableau de bord répertoriant les informations et les actions à réaliser ainsi que les moments où ils doivent être accomplis ou bien les moments où ils ont été accomplis. Cela permet ensuite le retour d'expérience.
- Organiser la tenue de points fixes permet de structurer le travail et son avancement. Ils doivent être menés de manière systématique (toutes les heures ou les demi-heures) ; ils sont courts (5 ou 10 minutes) et permettent de passer en revue la situation sur les différents fronts. Les points fixes ont pour but de maintenir un même niveau d'information pour tous les membres de la cellule et d'assurer une coordination efficace entre les actions et la communication.
- Le document questions-réponses consiste à lister les questions que tous les interlocuteurs se poseront. Les réponses sont ensuite recueillies auprès des responsables compétents. Ce document permet de gérer la dimension informative de la communication avec les interlocuteurs internes et externes.

Sur le plan matériel, les membres de la cellule ont besoin de se réunir au plus vite au moment du déclenchement de l'alerte. La première réunion ne se fait pas nécessairement en « présentiel ». Une plate-forme téléphonique peut en effet permettre de gagner un temps précieux.

Dans un second temps, un local doit être dédié au travail de la cellule. L'équipement matériel ne doit pas entraver l'avancement du travail de la cellule. On doit donc prévoir des ordinateurs, des modems, un fax, une photocopieuse, un standard spécial et un espace permettant l'affichage. De même, les documents de référence (à savoir les plans d'urgence et tous les documents sur les sites de production, les activités de l'entreprise, les données techniques…) doivent être disponibles en plusieurs exemplaires et régulièrement actualisés.

Pour finir, le retour d'expérience (ou RETEX) fait partie d'une gestion proactive des crises[2] et ce, même si la crise n'a pas fait l'objet d'une médiatisation.

Ce retour doit idéalement se faire peu de temps après la crise et sa résolution afin de garder une trace encore vive des événements et de leur déroulement.

2 C. Roux-Dufort (2000).

Plusieurs dimensions doivent être prises en compte :

- Dimension technique : qu'est-ce qui doit être amélioré ou corrigé pour éviter le problème à l'avenir ?
- Dimension organisationnelle : quels ont été les prémisses, les signaux annonçant l'événement ?
- Dimension gestion de crise : quelles étapes a-t-on suivies pour résoudre la crise ? Quand et où a-t-on perdu du temps ? Sur quelles difficultés a-t-on achoppé ? Quels manques a-t-on ressenti en termes de moyens et en termes de compétences ? La reprise du chronogramme est précieuse pour retrouver les difficultés et retracer la gestion de la crise.

Chacune de ces dimensions doit faire l'objet d'un diagnostic et d'une procédure d'amélioration si nécessaire.

Le retour d'expérience juste après la crise et le suivi des actions les semaines ou mois qui suivent la crise devraient conduire l'entreprise à établir non pas une cellule de crise permanente mais une cellule de veille dont la tâche est la vigilance. De taille plus réduite que la cellule de crise, la cellule de veille aura pour rôle de mener des réflexions proactives pour éviter autant que possible la répétition et améliorer les éléments du plan d'urgence (voir figure 6.3).

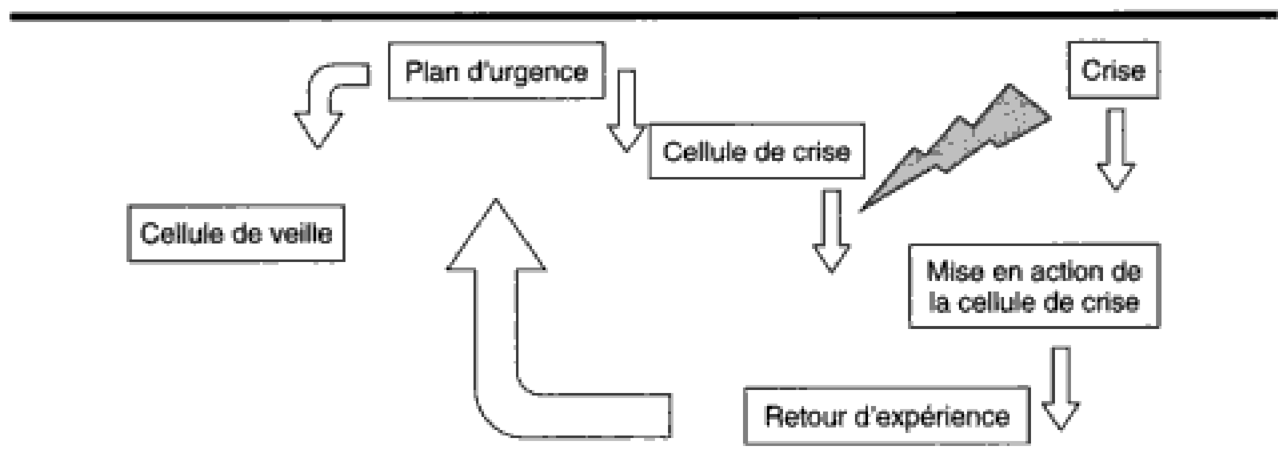


FIGURE 6.3 : *Schéma intégrateur*

1.2 Principes de communication de crise

Lorsque le produit est défectueux, la communication est centrée autour de la marque et du produit. En outre, les mesures de retrait et/ou rappel qui sont engagées sont souvent accompagnées de mesures réglementaires de la part des pouvoirs publics.

Comme nous l'avons montré au chapitre 5, la communication sur le rappel doit demeurer la plus claire, la plus simple et la plus explicite possible L'exemple du retrait et rappel de la Glace Artic-Malabar est présenté en encadré 6.1.

Encadré 6.1

LES CRÈMES GLACÉES MALABAR

COMMUNIQUÉ DE PRESSE, 11 SEPTEMBRE 2000

Retrait du marché d'une « crème glacée et bubble gum malabar »

Le fabricant de crèmes glacées ARTIC retire du marché, suite à un accident mortel, le produit reconnaissable par les indications suivantes :

- dénomination de vente « crème glacée et bubble gum malabar » ;
- portant les marques « ARTIC et MALABAR » ;
- sous emballage de forme cylindrique de type pousse-pousse ;
- avec la mention « retrouve ton malabar caché au fond de chaque glace ».

Ce produit était commercialisé en grandes surfaces, dans des petits commerces et des restaurants. L'attention des consommateurs qui détiendraient cette crème glacée est appelée sur le risque d'étouffement par ingestion, en particulier pour les enfants en bas âge, lié à la présence à l'intérieur de la glace d'un malabar à l'état congelé.

Pour plus d'informations, un modèle d'étiquetage de ce produit peut être consulté.

Les opérations de retrait du marché sont suivies par la DGCCRF, qui enquête aussi sur les autres produits du même type.

Contact presse : M. Guy de Laforge, chargé de communication à la DGCCRF : 01 44 XX XX XX

Modèle d'étiquetage



Source : © Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2000).

La communication diffusée par la DGCCRF pour le retrait et le rappel des glaces Malabar est claire, lisible et bien illustrée. L'institution est dans son rôle.

Les entreprises ne sont, elles, pas toujours aussi exemplaires. Le cas de Intel en 1994-1995 concernant le rappel de ses processeurs constitue un édifiant contre-exemple (voir encadré 6.2).

Encadré 6.2

LE CAS INTEL. UN CONTRE-EXEMPLE DE COMMUNICATION DE CRISE

En décembre 1994, des plaisanteries du type suivant circulent sur les newsgroups informatiques :

- Q : Pourquoi n'ont-ils pas appelé 586 le nouveau processeur Intel ?
  R : Parce que lorsqu'ils ont additionné 486 et 100 sur leur processeur, ils ont obtenu 585.999983605 !

Ou bien

- Q : Que donne le croisement d'un ordinateur équipé d'un Pentium et d'une bourse de recherche ?
  R : Un scientifique qui perd la tête !

La crise a commencé lorsqu'un scientifique s'est aperçu des erreurs de calcul engendrées par le nouveau processeur d'Intel en octobre 1994. À cela, l'entreprise a répondu que les erreurs en question ne concernaient que des calculs très sophistiqués et n'intervenaient qu'exceptionnellement (une fois tous les 27 000 ans). Elle se dit prête à échanger le processeur en cause pour tous les utilisateurs qui démontreraient qu'ils ont besoin d'une parfaite précision de calcul (diffusé dans une revue spécialisée *Electrical Engineering Times*). Pourtant, en interne, les ingénieurs d'Intel avaient identifié le problème dès juin 1994...

La crise s'amplifie en novembre 1994 lorsqu'il est démontré, par des ingénieurs IBM, que de telles erreurs adviennent, en réalité, tous les 24 jours. Des quotidiens nationaux relaient l'information et les newsgroups se montrent de plus en plus virulents.

Intel finira, en décembre 1994, par proposer l'échange de tous les processeurs défectueux en présentant de plates excuses.

Source : K.M. Hearit (1999).

Ce cas met en évidence plusieurs erreurs. Premièrement, l'entreprise n'a pas réagi à des signaux internes annonciateurs de la crise alors que ceux-ci étaient fiables. Deuxièmement, lorsque la crise a commencé, elle a communiqué sur une cible très restreinte par le biais d'un support de presse marginal. Ce faisant, elle a sous-évalué l'ampleur qu'allait prendre la crise, relayée par le milieu informatique et les utilisateurs sur les newsgroups. Le relais de la crise *via* les grands quotidiens et la position de réserve adoptée par IBM ne conduisent pas pour autant l'entreprise à prendre le problème en charge de façon globale. Une solution partielle est proposée mais elle est ressentie

comme minimaliste par le grand public qui se sent négligé et ne le comprend pas. La stratégie finale des excuses publiques et de l'échange systématique des processeurs arrive bien tard.

Ces erreurs mettent en évidence que la communication ne peut être résumée à un habillage habile de la gestion de crise mais qu'elle fait bel et bien partie de la gestion de crise et constitue un des outils qui permettent soit de prolonger la crise soit au contraire d'aller vers sa résolution (voir figure 6.4). La communication de crise doit donc en permanence être conçue en lien avec les actions de gestion de crise.

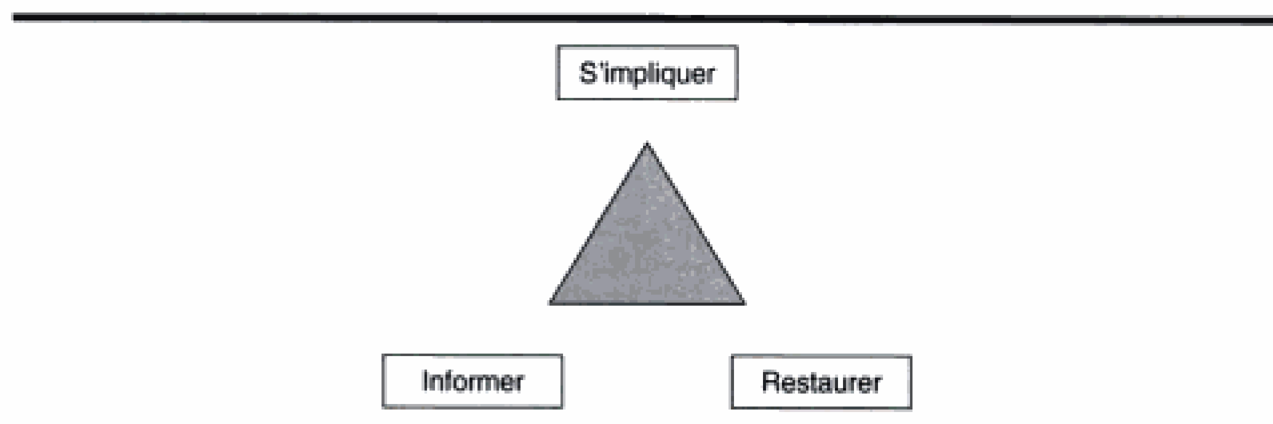


FIGURE 6.4 : *Le rôle de la communication de crise*

Dans un tout premier temps, elle aura pour vocation de signaler l'implication de l'entreprise vis-à-vis du problème, même si les informations sont encore parcellaires et ne permettent pas d'identifier la source du problème ou les responsabilités en jeu.

Dans un deuxième temps, la communication de crise aura pour objectif de diffuser de l'information et de faire part, le cas échéant, des mesures prises par l'entreprise (voir encadré 6.3).

Encadré 6.3

L'INFORMATION PLUS QUE L'ARGUMENTATION : LE CAS SWISSCOM-SIEMENS

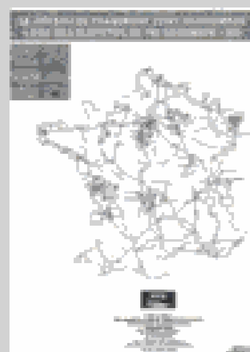
En juillet 1999, Swisscom, leader du marché suisse des télécommunications, vend à ses clients des boîtiers ISDN défectueux fournis par Siemens. Le risque encouru par les utilisateurs réside dans les prises électriques. Avant qu'un quelconque incident n'advienne, Swisscom et Siemens ont réalisé, ensemble, une information conjointe sous une forme publicitaire sur les risques encourus et les précautions à prendre. Cette information a permis également d'inciter à rapporter les appareils défectueux.

Source : G. Lugrin (www.comanalysis.ch).

Enfin, dans une dernière étape (mais ce ne peut être le but premier), elle devra contribuer à la restauration de l'image de l'entreprise. Certaines crises ont ainsi eu un effet positif sur l'image d'entreprises comme EDF lors de la tempête de 1999 (voir encadré 6.4).

Encadré 6.4

COMMUNICATION DE CRISE ET RESTAURATION DE L'IMAGE — EDF ET LA TEMPÊTE DE 1999



Carte des impacts de la tempête sur les régions françaises

Les 26 et 27 décembre 1999, de fortes rafales de vent (entre 100 et 200 km/h) doublées d'inondations s'abattent sur la France et l'Europe. Le réseau EDF est gravement endommagé ; de nombreux foyers sont privés d'électricité. La gestion de la crise par EDF a été mise en place très rapidement. Dans les régions, la communication déployée a permis de travailler en étroite collaboration avec les médias locaux (exemple : EDF GDF Services Touraine). Les bases de cette collaboration étaient déjà présentes bien avant la crise.

Cette implication dans la gestion de la crise mais aussi dans la communication d'informations en temps réel a permis à l'entreprise publique de sortir grandie de la crise. En 2000, immédiatement après la crise, elle figurait dans le top-5 des entreprises préférées des Français.

Sources : www.edf.fr, entretien avec Responsable EDF Touraine, Ipsos.

De façon plus générale, trois grands types de stratégie peuvent être adoptés pour communiquer en temps de crise [3].

Les **stratégies dites de la reconnaissance**, d'abord, conduisent l'entreprise à reconnaître l'existence du problème et sa responsabilité. Le choix de telles stratégies prend en considération les faits mais aussi les conséquences qu'auraient des stratégies alternatives comme le déni ou la minoration du problème. L'objectif de cette stratégie est donc de gérer le problème de

3 T. Libaert (2001).

front en cherchant en fin de processus un bon niveau de restauration de l'image de l'entreprise. On part alors du principe selon lequel « l'honnêteté paie ». Dans ce cas, l'entreprise doit agir rapidement. Le cas d'Intel confrontée au problème de ses processeurs montre qu'une reconnaissance tardive met l'entreprise dans une situation très difficile.

Les **stratégies dites du projet latéral**, ensuite, consistent à proposer un autre point de vue sur les événements, en déplaçant le problème. Trois options sont alors possibles[4] : le **déplacement** (ex : répondre éthique ou solidarité quand l'attaque porte sur la corruption dans l'obtention de marchés) ; la **contre-attaque** ou la rhétorique du complot sont particulièrement valables face aux crises et aux rumeurs relayées et amplifiées sur Internet ; l'**accusation externe** qui consiste à désigner le responsable de la crise comme une personne externe à l'entreprise.

Enfin, les **stratégies dites du refus** ne comprennent pas exclusivement le déni ; le silence est aussi possible ; le bouc émissaire interne constitue une possibilité fréquemment utilisée en politique ; la référence au passé (les faits proviennent d'une période aujourd'hui révolue) en fait également partie ; enfin, invoquer l'information manquante est aussi possible (cela permet de ne pas engager la responsabilité de l'entreprise).

Le tableau 6.2 illustre, au travers du cas des accusations d'abus de biens sociaux, quelques stratégies de défense possibles. Il montre en particulier que les stratégies de défense peuvent être combinées entre elles, ainsi la stratégie de projet latéral et la stratégie de refus.

TABLEAU 6.2 : *Abus de biens sociaux : stratégies de défense et réponse des juges*

DÉFENSE/ALIBIS	TYPE DE STRATÉGIE	RÉPONSE DES JUGES
« Je n'y connais rien à la compta. Cela a été validé par mon conseil juridique. »	Information manquante + accusation externe	> Votre incompétence de dirigeant en matière comptable ne peut vous exonérer de votre responsabilité.
« J'ai agi sous la contrainte. »	Accusation externe	> Prouvez-le ! Des noms de racketteurs. Leur signalement…
« Tout le monde le faisait. C'était monnaie courante dans le secteur… »	Reconnaissance + Information manquante	> Une pratique courante ne peut constituer en toute hypothèse une justification, rappelle la chambre criminelle de la Cour de cassation.

4 T. Libaert (*op. cit.*).

DÉFENSE/ALIBIS	TYPE DE STRATÉGIE	RÉPONSE DES JUGES
« J'ai remboursé. J'ai rendu l'argent. »	Reconnaissance	> Restitution et compensation n'effacent pas le délit. En la matière, faute réparée n'est pas faute à moitié pardonnée.
« Je n'étais qu'un dirigeant fantoche, j'avais une autonomie très limitée. »	Accusation externe	> Si votre autonomie était limitée, cela atténuera peut-être votre peine, mais n'effacera pas l'infraction.
« J'ai fait inscrire le détournement que vous me reprochez en comptabilité. »	Reconnaissance	> Aux yeux d'un tribunal, cela n'efface pas le délit, mais vaut une certaine bienveillance que n'obtiendra pas celui qui a agi clandestinement.
« J'avais l'accord de mes associés. »	Reconnaissance + minimisation	> Le quitus donné par les associés ou les actionnaires avant ou après les faits ne leur retire pas leur caractère délictueux.

Source : Repris et modifié de http://www.lentreprise.com

Une fois la stratégie établie, un plan de communication doit être élaboré qui précisera plusieurs points essentiels.

En premier lieu, qui sera le porte-parole ? En dehors des porte-parole habituels de l'entreprise, la gravité de la crise peut nécessiter une implication des plus hauts échelons de la hiérarchie (voir Thierry Desmarest et le naufrage de l'*Erika*, encadré 6.5). Ce porte-parole (responsable de communication, DG, PDG) devra être rompu à la communication avec les médias (*via* des media-trainings réguliers y compris en dehors des périodes de crise).

Encadré 6.5

LA CRISE DE L'ERIKA

Le naufrage du pétrolier *Erika* le 12 décembre 1999 au large de Penmarc'h (Finistère) a causé une des plus grandes marées noires de l'histoire sur les côtes françaises. Ce naufrage et la catastrophe écologique qu'il a entraînée a suscité de fortes réactions de la part du grand public, exacerbées par les déclarations du PDG Thierry Desmarets niant, dans un premier temps, toute responsabilité dans le naufrage du navire. « Toutes les procédures ont été respectées ». Ce n'est que 18 jours plus tard que Total, par la voix de son PDG, s'engage dans la réparation des conséquences du naufrage. Sept mois plus tard, Thierry Desmarets reconnaîtra, avoir « sous-estimé au départ l'ampleur de la catastrophe » provoquée par le naufrage de l'*Erika*.

Sources : AFP, Ouest-France.

En second lieu, le plan de communication de crise est un plan de communication classique qui doit intégrer tous les moyens de communication qui vont être utilisés (TV, presse, Internet mais aussi mailings etc.) et tous les publics qui doivent être touchés (médias, clients, distributeurs, politiques, grand public, victimes...). Il est donc essentiel d'ordonner tout cela, en élaborant un mix de communication et en adaptant les messages aux supports.

Les messages doivent refléter une parfaite cohérence, faute de quoi, la communication sera perçue comme ambiguë (voir les effets d'une communication ambiguë au chapitre 4). L'entreprise devra donc exprimer une position de base qui sera ensuite déclinée en fonction des interlocuteurs.

Pour résumer l'essentiel des recommandations possibles en matière de communication de crise, nous avons dressé une liste de huit maîtres mots (tableau 6.3).

Tableau 6.3 : *Les maîtres mots de la communication de crise*

Réactivité	En dépit des difficultés qui s'accumulent lors du déclenchement de la crise, l'entreprise doit se montrer réactive dans sa communication et démontrer qu'elle adopte une démarche active vis-à-vis de la crise. Il s'agit de signaler que la crise est perçue, qu'elle interpelle et que l'entreprise s'implique pour mieux comprendre ce qui arrive.
Initiative	L'initiative est une qualité à conserver tout au long du développement de la crise. Il est préférable que les informations, propositions, analyses, actions inédites proviennent prioritairement de l'entreprise plutôt que de témoins, journalistes, anciens salariés de l'entreprise etc.
Cohérence	Elle renvoie à la mise en place d'une communication qui peut, certes, être adaptée aux publics mais ne doit en aucun cas présenter de contradictions internes. À cette fin, le plan de communication est essentiel, de même que la désignation d'un interlocuteur unique, tout comme une information claire et homogène délivrée à tous les membres de la cellule.
Simplicité	Elle concerne le discours qui doit être compris sans détour. Le discours techniciste sera mal perçu même s'il explique objectivement le problème rencontré. Un lourd travail de « vulgarisation » peut alors parfois être nécessaire.
Crédibilité	Pour que l'entreprise puisse communiquer efficacement, il est nécessaire qu'elle conserve une certaine crédibilité. Ce point est crucial mais délicat. Le soupçon se développe facilement. La crédibilité dépendra donc, en partie, d'éléments antérieurs à la crise : comportements passés s'ils sont caractérisés par la transparence et l'honnêteté, confiance dans la marque et l'entreprise, attractivité de la marque, compétence reconnue à l'entreprise et aux interlocuteurs (qui renvoie à la crédibilité de la source). Elle dépendra également du comportement présent, la réactivité, l'initiative, la cohérence, la simplicité y contribuant naturellement.

Coordination	La coordination concerne l'imbrication nécessaire entre communication et gestion de crise. Il est essentiel que la cellule de crise soit parfaitement coordonnée, ce qui permettra de nourrir une communication de crise la plus juste possible et la plus en phase avec ce que fait réellement l'entreprise pour remédier au problème.
Connaissance	La connaissance des différentes dimensions de la crise, de ses répercussions, des solutions à envisager et des conséquences de ces solutions est nécessaire à l'action et à la communication. Si dans une première étape, elle n'est pas parfaite, c'est le rôle de la cellule que d'approfondir tous les aspects de la crise pour produire des décisions averties et une communication étayée.

2. AFFINER LA COMMUNICATION POUR LA DURÉE

Les précédents éléments demeurent très généraux. Il est bien difficile d'élaborer des recettes de communication en cas de crise malgré le professionnalisme dont peuvent faire preuve les responsables de l'entreprise et les conseillers en communication. Afin d'apporter un nouvel éclairage, nous proposons d'examiner les apports des travaux scientifiques menés sur la communication et les relations publiques. Ils permettent d'affiner la communication de crise et de la penser sous un angle critique. D'autre part, au-delà du traitement immédiat de la crise, l'entreprise doit se préoccuper de se réinscrire dans la durée.

2.1 Le processus de communication et les différents publics

Le processus de communication est bien difficile à cerner. En premier lieu, parce que plusieurs types de communication peuvent être distingués (communication interpersonnelle, communication dans les groupes, communication de masse et médias). En second lieu, parce que plusieurs modèles cherchant à expliquer la communication existent. Chacun de ces modèles permet de comprendre un des aspects de la communication.

Les modèles théoriques de communication peuvent être regroupés en trois catégories[5].

Les premiers, **positivistes**, ont pour but de cerner la qualité et l'efficacité de la communication. Le modèle de Shannon élaboré au milieu des années 1940 est plutôt linéaire (émetteur → codage + bruit → récepteur → décodage + bruit). Celui proposé par Lazarsfeld, une décennie plus tard, per-

5 A. Mucchielli (1998).

dents modèles n'est préférable à un autre. Cela doit être examiné à l'aune des perceptions des publics.

Il est important de définir ce terme de « publics ». En effet, en situation de crise, l'entreprise n'aura pas seulement à s'adresser à ses interlocuteurs habituels (notamment ses clients), les interlocuteurs potentiels sont alors légions. Il est donc important avant tout de les cerner et de les répertorier.

La définition du public a été formalisée dans les années 1940 [8]. Il s'agit de groupes de personnes qui sont confrontés à un problème, le reconnaissent comme tel et en discutent. Ces publics ne doivent pas être confondus avec des segments marketing, puisqu'ils se forment de façon spontanée.

Les publics peuvent être analysés plus en détail. En effet, les publics se distinguent en fonction de leur degré de reconnaissance du problème, leur implication et leur reconnaissance des contraintes (qui pèsent sur les actions possibles pour améliorer la situation).

Sur la base de la définition précédente et du travail de J. Grunig, on peut diviser la population en quatre groupes :

1) Le **non-public** : il n'est pas concerné par le problème et ne le reconnaît pas comme tel.
2) Le **public latent** est peu conscient du problème et peu impliqué.
3) le **public conscient** a parfaitement identifié le problème mais varie en termes d'implication et de reconnaissance des contraintes.
4) le **public actif** se sent concerné par le problème, est fortement impliqué et reconnaît peu les contraintes à l'action. Il est donc susceptible de se montrer activiste et de vouloir engager des actions pour remédier à la situation. Cela peut aller d'un mouvement de solidarité en faveur des victimes d'une catastrophe naturelle, à l'appel au boycottage des produits d'une entreprise jugée comme responsable de la situation.

Si le système d'analyse de J. Grunig permet d'identifier un public actif, il est nécessaire de comprendre ce qui va motiver le passage d'un état latent ou conscient à un état actif. Le travail de deux chercheurs [9] met en évidence que la peur est un des principaux moteurs qui conduit un individu à devenir actif. Les individus seront plus réactifs s'ils perçoivent un risque élevé pour eux-mêmes (voir le chapitre 2) et s'ils ont le sentiment qu'ils peuvent gérer le risque efficacement. Ils seront également plus attentifs aux messages qui seront diffusés. Lorsqu'un problème survient, chacun est à un moment ou à un autre un public latent. Or, J. Grunig indique que 60 % des publics latents

8 N. Evans (2003).
9 C. Roser et M. Thompson (1995).

traitent de façon superficielle les informations concernant le problème. Qu'advient-il des autres, les 40 % qui restent ?

Ces éléments ne permettent pas de préjuger de l'impact de la communication sur les opinions que se forgeront les individus. Toutefois, ce cadre d'analyse offre la possibilité, au moment de la crise, de réaliser un monitoring plus fin. Connaissant la répartition des publics, l'entreprise peut mesurer la diffusion de la crise et appréhender le degré d'attention qui sera porté à ses messages.

En complément, il est utile d'intégrer une veille Internet lors d'une crise. Aussi la théorie sur les publics actifs/activistes peut-elle être réenvisagée afin de définir le cyberactivisme [10] (voir tableau 6.4). Celui-ci se distingue de l'activisme traditionnel sur trois points : son origine, son fonctionnement et la pression engendrée.

TABLEAU 6.4 : *De l'activisme au cyberactivisme*

DIMENSIONS	ACTIVISME	CYBERACTIVISME
Origine	Provient de la complexité de la société et de son hétérogénéité.	Provient d'une complexité et d'une hétérogénéité accrues de la société dans laquelle le contrôle de la communication est multipolaire.
Fonctionnement	La cristallisation autour d'un problème spécifique se réalise progressivement *via* l'agrégation de plusieurs individus.	La cristallisation autour du problème est le fait d'individus singuliers (et peut le rester). L'agrégation en un groupe plus large n'est pas nécessairement un préalable au cyberactivisme.
Pression	L'activisme aboutit à l'exercice de pressions sur l'organisation *via* un mouvement de protestation. La pression provient de l'agrégation elle-même ; elle est renforcée par la visibilité donnée à la protestation par les mass médias.	Le cyberactivisme se manifeste par des actions singulières, des associations spontanées, des mouvements de protestation dans l'environnement électronique comme physique. La pression est renforcée par les mass médias et Internet.

Source : adapté de Illia (2002).

Ces nouvelles formes d'activisme ne peuvent être négligées et doivent être surveillées attentivement par les organisations.

10 L. Illia (2002).

forte de penser restaurer une image absente ou négative à la suite d'une crise. Toutefois, si l'histoire de l'entreprise est solide en matière de responsabilité, d'honnêteté et d'expertise, les stratégies suivantes peuvent être appliquées :

- La restauration fondée sur l'implication envers les parties prenantes est la plus efficace. Appuyée sur des relais positifs dans différents cercles (politique, journalistique, individuels), cette stratégie permet de reconstruire l'image et de mieux faire passer les messages sans que les soupçons viennent polluer le processus de communication.
- La restauration fondée sur l'engagement à corriger la situation : elle est classique mais couplée à des actions réelles, visibles et bien relayées au plan médiatique, elle peut être efficace.
- La restauration fondée sur les valeurs centrales permet à l'organisation de réaffirmer ses valeurs (honnêteté, transparence, responsabilité envers l'environnement, les utilisateurs, respect de la vie etc.) et de les illustrer. Cette stratégie doit naturellement dépasser le stade incantatoire.

Au total, si la stratégie de restauration fondée sur l'implication envers les parties prenantes est considérée comme la plus prometteuse, les deux autres options ne sont pas sans intérêt ; elles doivent néanmoins être complétées par au moins une seconde stratégie permettant de crédibiliser l'effort de restauration.

CAS DE DISCUSSION — BAYCOL/ LIPOBAY DE BAYER PHARMA



Documents fournis :

Revue de presse Internet

Communiqués Bayer

Communiqué de l'AFSSAPS

Discussion

Quelles remarques peut-on faire sur les impacts de la crise ? Sont-ils strictement marketing ? Sont-ils strictement locaux ?

Reconstituez la chronologie des événements et décrivez la stratégie de gestion et de communication de crise de l'entreprise.

Quelle évaluation faire de la stratégie de communication de Bayer Pharma ?

D'autres stratégies pouvaient-elles être envisagées ? Lesquelles ?

Revue de presse Internet (www.yahoo.fr)

Première plainte française contre l'anticholestérol de Bayer (17/08/01 à 15:22)

S'estimant victime du traitement anticholestérol Baycol/Lipobay, vendu en France sous le nom de Staltor et Cholstat, fabriqué par le laboratoire allemand Bayer (Paris : 12806.PA — actualité), un homme de cinquante-quatre ans a porté plainte auprès du procureur d'Avignon. Jean-Luc Freel aurait commencé à ressentir des douleurs et une faiblesse des muscles des jambes et des bras plusieurs jours après le début du traitement qui lui avait été prescrit le 25 janvier dernier. Maître Guy Guenoun, chargé de la défense des intérêts de M. Freel, souhaite l'ouverture d'une information judiciaire, afin d'établir toute la lumière sur le lancement d'un produit, suspecté d'être à l'origine de 52 décès aux États-Unis. Une plainte en nom collectif a été déposée auprès d'un tribunal de l'Oklahoma, par une personne, qui impute le décès de son père de 87 ans au Baycol trois semaines après le début de son traitement.

Ed Fagan, un avocat new-yorkais, qui a engagé des poursuites contre le groupe Bayer, a déclaré vouloir élargir son action à l'ensemble des victimes de cet anticholestérol dans le monde et impliquer GlaxoSmithKline, qui en assure la commercialisation avec Bayer aux États-Unis. 700 000 Américains ont pris du Baycol et six millions de personnes en tout dans le monde. Bayer a retiré ce médicament de la vente depuis le 8 août et reporté son introduction à la bourse de Wall Street à février 2002. La firme envisage de rechercher des partenaires pharmaceutiques, mais maintient son projet d'acquisition d'Aventis (Paris : 13046.PA — actualité) Cropscience, la division agrochimique du groupe franco-allemand.

La semaine dernière, l'inventeur de l'aspirine a dévoilé un bénéfice net en baisse de 3 % au premier semestre 2001, à 1 milliard d'euros. Le bénéfice opérationnel de sa division spécialisée dans les soins médicaux a notamment chuté de 39 %, à 445 millions d'euros, tandis que le bénéfice opérationnel de sa division opérant dans l'agriculture a reculé de 7 %, à 453 millions d'euros. Dans ce contexte, l'allemand Bayer a dévoilé la mise en place d'un programme de restructurations, qui s'échelonnera jusqu'en 2005 : le groupe va notamment fermer 15 sites de production dans le monde et va supprimer dans un premier temps 1 800 emplois. Mais d'ici à 2005, ce sont 5 000 postes qui auront été supprimés. Selon les estimations du groupe, ce plan devrait permettre d'économiser entre 1 et 1,5 milliard d'euros par an d'ici à quatre ans. Le groupe chimique et pharmaceutique a tablé sur un dividende 2001 inférieur à celui de l'année dernière, les problèmes de production de son médicament anti-hémophilique, le Kogenate, devant peser à hauteur de 350 millions de livres sur son bénéfice prévu pour l'ensemble de l'exercice.

Marie-Josée Cougard

Italie : le Lipobayer soupçonné d'être à l'origine de la mort d'une octogénaire (22/08/01)

ROME (AP) -- Le ministère italien de la Santé a annoncé mardi qu'il étudiait la possibilité d'un cas de mort par Lipobay, médicament anticholestérol très populaire lié à une quarantaine de décès dans le monde, dans un hôpital de Bologne, en Italie.

Des analyses complémentaires, effectuées par des docteurs de l'hôpital St. Orsola, à Bologne, ainsi que par des experts du ministère de la Santé, sont en cours, les résultats étant attendus ce mercredi.

Le ministère de la Santé a expliqué qu'il avait été alerté lundi par des représentants de l'hôpital St. Orsola qui suspectent le Lipobay d'être à l'origine de la mort en juin d'une patiente hospitalisée dans cet établissement.

Selon les médias, la patiente, qui était dans sa quatre-vingtième année, est décédée d'une insuffisance rénale.

Mardi, des dirigeants de Bayer ont été entendus, toujours selon les médias.

Le procureur de Turin, Raffaele Guariniello, a également procédé à une perquisition du siège de Bayer à Milan afin de déterminer si la société avait suffisamment averti des effets secondaires du médicament et si les autorités italiennes chargées de la santé avaient répercuté l'information.

L'annonce des effets secondaires dramatiques du médicament anticholestérol a semé la panique parmi les patients. En Italie, près de 2 000 personnes ont appelé un numéro vert mis en place il y a quelques jours par le ministère de la Santé.

Commercialisé en France sous les noms « Staltor » et « Cholstat » ou sous celui de « Lipobay » ailleurs, le médicament est lié, en association à un autre produit, à une quarantaine de décès dans le monde.

Un phénomène auquel Bayer répond par le fait que rien ne prouve l'existence d'un lien entre le médicament et les cas de décès, tout en rappelant que les emballages du médicament avertissaient de ses effets secondaires.

Affaire Bayer : la police judiciaire enquête (18/08/01)

MONTPELLIER (AP) -- Le parquet d'Avignon (Vaucluse) a ouvert vendredi une enquête préliminaire confiée au service régional de police judiciaire de Montpellier (Hérault) pour connaître les conditions de mise sur le marché français des médicaments anticholestérol commercialisés par le groupe pharmaceutique allemand Bayer, et retirés du marché le 9 août dernier, a-t-on appris samedi de sources policières.

Le SRPJ de Montpellier procédera lundi à l'audience de Jean-Luc Freel, un juriste avignonnais de 53 ans à l'origine d'une plainte déposée jeudi par son avocat Me Guy Genoun, du barreau d'Avignon.

Ce juriste souffre de troubles musculaires, pouvant être liés à la prise de Cholstat, un des deux médicaments retirés du marché.

Des dizaines d'autres personnes du Vaucluse et du Gard présentant les mêmes symptômes, et qui ont contacté Me Genoun, seront prochainement entendues par les policiers du SRPJ. AP

Affaire Baycol : les plaintes se multiplient aux États-Unis (17/08/01)

NEW YORK, 17 août (AFP) — Les plaintes se multiplient aux États-Unis contre le groupe pharmaceutique allemand Bayer, qui a retiré son anticholestérol Baycol/Lipobay après des dizaines de décès suspects, et les avocats, rompus à l'exercice, se servent d'Internet pour attirer les centaines de milliers de plaignants potentiels.

Selon Edward Fagan, un avocat new-yorkais qui s'est fait une réputation sur le dossier de l'indemnisation des travailleurs forcés et des comptes juifs en déshérence, « il y aura beaucoup, beaucoup de poursuites judiciaires ».

Il estime à 700 000 le nombre d'usagers du Baycol aux États-Unis, soit autant de plaignants potentiels, et à quelque 6 millions le nombre de personnes ayant pris ce médicament dans le monde.

Cette affaire pourrait devenir l'un des dossiers judiciaires les plus importants de « l'histoire de l'industrie pharmaceutique », a-t-il dit lors d'une conférence de presse vendredi à Berlin, après avoir lui-même déposé plainte dans le New Jersey.

D'autres plaintes ont été déposées en Californie, dans l'Oklahoma mais aussi en Pennsylvanie et dans l'Illinois.

Il ne s'agit pour l'heure que d'une phase préliminaire. C'est le tribunal où la plainte a été déposée qui décide du statut de plainte en nom collectif ou non, après une période dite de découvertes permettant aux plaignants d'obtenir des documents pour tenter de mieux définir leurs poursuites.

Pour Bayer ces plaintes sont sans fondement. « Il n'a pas été prouvé de lien » entre les décès (plus d'une cinquantaine pour le moment) et la prise de l'anticholestérol commercialisé par Bayer, affirme le groupe de Leverkusen.

Il a retiré son anticholestérol du marché le 8 août à cause des risques de dégénérescence des tissus musculaires.

Pour l'instant Bayer refuse de prendre des charges qui lui serviraient ultérieurement à payer des dédommagements.

La mobilisation pour porter plainte a été rapide --l'exercice est pratique courante aux États-Unis-- et les cabinets d'avocats emploient les moyens les plus modernes pour attirer les clients.

En tapant Bayer Lawsuit (Bayer poursuites judiciaires) sur le moteur de recherche Google.com, les bandeaux publicitaires pour des cabinets d'avocats en passe de déposer ou ayant déjà déposé des plaintes en nom collectif fleurissent.

Il suffit de cliquer sur le lien pour trouver toutes les informations nécessaires sur le Baycol et même remplir immédiatement et gratuitement un formulaire permettant éventuellement de participer à la plainte en nom collectif.

Ces plaintes sont populaires parce qu'elles permettent de réunir tous les plaignants ayant un même grief, ce qui donne plus de poids contre de puissants groupes industriels ou financiers.

Pour le client, la procédure est souvent gratuite, les avocats se payant sur les éventuelles compensations.

La plupart des cas se règlent à l'amiable, souvent après des années de bataille judiciaire, la partie accusée acceptant de payer les dédommagements qui peuvent atteindre des milliards de dollars.

Ainsi American Home Products, un groupe pharmaceutique américain, a déjà payé 11 milliards de dollars pour dédommager les victimes de ses traitements amaigrissants Pondimin (Fenfluramine) et Redux (Dexfenfluramine), dont on a découvert qu'ils provoquaient des dégâts sur les valves cardiaques.

Le groupe, qui a retiré les produits du marché en 1997 alors qu'ils avaient été utilisés par 6 millions d'Américains, a réussi à négocier un règlement à l'amiable et le dossier devrait être définitivement clos à la fin de l'année.

Première plainte en France contre Bayer (17/08/01)

MARSEILLE (Reuters) — Un patient soigné au Cholstat, médicament anticholestérol retiré du marché en raison de ses effets secondaires, a déposé plainte à Avignon (Vaucluse) contre le groupe allemand Bayer pour « blessures involontaires » et « mise en danger d'autrui ».

Jean-Luc Fréhel, 53 ans, a porté plainte jeudi soir auprès du procureur d'Avignon contre le géant allemand de la chimie et « toutes personnes physiques ou morales que l'enquête pourrait révéler ».

Le 8 août, Bayer a retiré des médicaments anticholestérol à base de cérivastatine soupçonnés d'être à l'origine de 52 décès dans le monde et commercialisés en France sous les noms de Cholstat et Staltor.

Selon son avocat, Me Guy Guenoun, Jean-Luc Fréhel était traité au Cholstat depuis le début de l'année. Il dit avoir ressenti quelques semaines plus tard des douleurs musculaires. La notice du médicament fait état de l'apparition possible d'effets secondaires mais les médecins lui auraient conseillé de poursuivre le traitement sans établir de lien entre l'absorption du produit et l'apparition des symptômes.

C'est en découvrant l'affaire dans la presse que le plaignant a établi un rapport entre ses propres douleurs et la prescription du Cholstat.

Le parquet d'Avignon chargé de l'enquête a désormais la possibilité d'ouvrir une information judiciaire et de désigner un juge d'instruction pour mener les investigations.

Bayer est poursuivi aux États-Unis dans le cadre de cette affaire. Depuis le retrait des médicaments en cause, son cours de bourse a chuté d'environ 30 %.

Bayer approché pour sa branche pharmaceutique (17/08/01)

En dépit des difficultés causées par le retrait la semaine dernière de son médicament vedette anticholestérol, le Baycol, Bayer (Paris : 12806.PA — actualité) a estimé ce lundi qu'il n'était « pas un groupe ayant besoin d'aide ». Et de souligner l'intérêt de sa stratégie de diversification dite des « quatre piliers », basée sur les divisions santé, agrochimie, polymères et chimie, à l'heure où les activités pharmaceutiques affichent de médiocres performances.

Le groupe chimique et pharmaceutique allemand a d'ailleurs indiqué que deux grands laboratoires s'étaient montrés intéressés par sa branche pharmacie. Si le retrait du Baycol conduit Bayer à s'interroger sur la conservation de sa pharmacie, il a exclu pour l'heure la vente immédiate de cette division, préférant l'option « d'une coopération avec une autre entreprise » dans le secteur pharmaceutique. Bayer a précisé que 52 décès dans le monde pourraient avoir été causés par son anticholestérol, tout en soulignant qu'il était difficile tout de même d'avoir à ce stade des certitudes sur les liens de causalité. Enfin, le groupe chimique et pharmaceutique a annoncé tabler sur un dividende 2001 inférieur à celui de l'année dernière, les problèmes de production de son médicament antihémophilique, le Kogenate, devant peser à hauteur de 350 millions de livres sur son bénéfice prévu pour l'ensemble de l'exercice.

Jeudi, Bayer avait dévoilé un bénéfice net en baisse de 3 % au premier semestre 2001, à 1 milliard d'euros. Le bénéfice opérationnel de sa division spécialisée dans les soins médicaux a notamment chuté de 39 %, à 445 millions d'euros, tandis que le bénéfice opérationnel de sa division opérant dans l'agriculture a reculé de 7 %, à 453 millions d'euros. Pour le seul deuxième trimestre, le profit opérationnel du groupe allemand a reculé de 41 %, à 555 millions d'euros. Le bénéfice net, quant à lui, augmente de 18,2 % par rapport à la même période un an auparavant, à 564 millions d'euros. Mais ce chiffre est constitué pour plus de moitié d'élé-

ments exceptionnels, puisqu'il inclut les 300 millions d'euros issus de la vente de 50 % d'EC Erdoelchemie réalisée en mai.

Dans ce contexte, l'Allemand Bayer a dévoilé la mise en place d'un programme de restructurations, qui s'échelonnera jusqu'en 2005 : le groupe va notamment fermer 15 sites de production dans le monde et va supprimer dans un premier temps 1 800 emplois. Mais d'ici à 2005, ce sont 5 000 postes qui auront été supprimés. Selon les estimations du groupe, ce plan devrait permettre d'économiser entre 1 et 1,5 milliard d'euros par an d'ici à quatre ans. Dans le détail par branche d'activité, Bayer compte économiser pas moins de 700 millions d'euros dans les composants plastiques (polymères), 600 millions d'euros dans la santé, et 200 millions d'euros par an dans la chimie. Ce plan d'économies intervient à l'heure où Bayer, deuxième groupe chimique européen, est sur le point de devenir numéro un mondial de l'agrochimie grâce au rachat de CropScience, jusqu'ici filiale d'Aventis (Paris : 13046.PA — actualité). En dépit de sa situation difficile, le groupe allemand n'a encore jamais remis en cause son intention de racheter Cropscience, qu'il évalue entre 7 et 7,5 milliards d'euros. Selon Bayer, un accord devrait être signé dans « un proche avenir », mais la transaction ne devrait pas être finalisée avant le 31 décembre.

Le gouvernement allemand accuse Bayer d'avoir tardé à faire connaître les risques du Baycol (16/08/01)

BERLIN (AP) -- Le gouvernement allemand a accusé la firme pharmaceutique Bayer d'avoir dissimulé pendant près de deux mois certaines informations sur les risques associés au Baycol, son médicament anticholestérol vedette, retiré la semaine dernière à la suite du décès d'au moins 52 patients dans le monde.

Le géant pharmaceutique aurait dû communiquer sous quinze jours toutes les découvertes sur les effets secondaires du médicament, qu'il avait obtenues en juin, a précisé le vice-ministre allemand de la Santé Klaus Theo Schroeder, lors d'une conférence de presse à Berlin. Il a qualifié de « totalement inacceptable » l'attitude du laboratoire.

La compagnie a aussitôt rejeté ces accusations, assurant que « toutes les informations substantielles » avaient été envoyées au régulateur en avril et que la compagnie avait engagé en juin une procédure dans toute l'Europe pour modifier les modes de prescription du Baycol. « Bayer a toujours agi dans l'intérêt des patients », affirme la compagnie dans un communiqué.

Bayer a par ailleurs reporté jeudi au début février ses débuts à la bourse de New York, prévus initialement pour le 26 septembre. L'action Bayer a chuté depuis le retrait du Baycol partout dans le monde sauf au Japon.

En Allemagne, sept décès qui pourraient être liés au Baycol ont été recensés. Des effets « indésirables » ont également touché plus de 200 patients traités en Allemagne depuis 1997, dont 91 ont souffert de dommages musculaires, selon M. Schroeder.

« Jeudi noir » pour Bayer qui renonce provisoirement à Wall Street (16/08/01)

FRANCFORT (Allemagne), 16 août (AFP) — Bayer s'est résolu jeudi à reporter son entrée à la bourse de New York, qui devait être la consécration pour lui, en raison du retrait de son médicament anticholestérol et de l'avalanche de procès menaçant le groupe allemand aux États-Unis et en Allemagne.

Le renvoi de la cotation du groupe à Wall Street, initialement prévue pour le 26 septembre, à « début février 2002 » est « la conséquence des développements qui se sont produits à la

suite de l'arrêt de la commercialisation de l'anticholestérol Lipobay/Baycol », a expliqué le groupe de Leverkusen (ouest) dans un communiqué.

« Les conditions pour notre entrée en bourse ont été profondément modifiées au cours des derniers jours », a ajouté le président du directoire du deuxième groupe chimique allemand, Manfred Schneider.

Depuis le retrait du médicament le 8 août, la capitalisation boursière de Bayer a fondu de plus d'un quart. L'action poursuivait jeudi sa descente aux enfers à la bourse de Francfort. Vers 15h30 GMT, elle dégringolait de 6,61 % à 32,62 EUR dans un marché en baisse (DAX - 1,46 %).

Ces déboires boursiers, Bayer les doit en grande partie aux menaces judiciaires qui planent au-dessus de sa tête : pour la première fois, deux plaintes collectives ont été déposées aux États-Unis contre l'entreprise, selon les médias allemands : l'une à New York, l'autre à Chicago, dans l'Illinois.

D'autres plaintes, à titre individuel, ont été également déposées en Oklahoma et à Miami en Floride.

Elles pourraient ne constituer que le début d'une longue série de doléances à l'encontre de Bayer, dont le médicament, commercialisé en France sous le nom de Staltor et Cholstat, est soupçonné de la mort de 52 personnes. Et le bilan pourrait s'alourdir : en Allemagne, un septième décès lié au traitement a été confirmé jeudi.

L'avocat américain David Duffus (Caroline du Nord) a indiqué à l'AFP que le nombre de plaintes dont avait la charge son cabinet « augmentait d'heure en heure », quelque 500 personnes s'étant déjà manifestées.

Espoir de dédommagements juteux, ou soif de justice pour des décès jusqu'alors passés inaperçus, ces plaintes répondent à diverses motivations, et vont de la demande de remboursement du traitement incriminé à l'exigence de dommages et intérêts élevés pour le décès d'un parent.

Une fièvre juridique qui a aussi gagné l'Allemagne. Un cabinet d'avocats munichois a affirmé à l'AFP avoir été contacté par une centaine de personnes ayant l'intention de poursuivre Bayer en justice.

Les critiques ne se limitent pas aux patients ou à leurs familles.

Dès le week-end dernier, le ministre français délégué à la Santé, Bernard Kouchner, avait tancé l'attitude de Bayer.

Jeudi, le secrétaire d'État allemand à la Santé, Theo Schroeder, lui a emboîté le pas, jugeant que l'entreprise avait tardé de manière « inacceptable » à informer les autorités des risques liés à son médicament.

En Italie, les dirigeants de la filiale locale du groupe allemand ont quant à eux été convoqués jeudi par le parquet de Turin (nord) dans le cadre d'une enquête visant le médicament.

Malgré ces turbulences, chez Bayer le mot d'ordre est de garder son calme.

« Nous estimons que de telles plaintes sont totalement infondées et nous nous défendrons en conséquence », soulignait dès la semaine dernière son patron. Et d'ajouter que son groupe ne prévoyait pour l'heure aucune provision spécifique.

Cet aveu n'a rien de rassurant pour les investisseurs. À elle seule, la débâcle de l'anticholestérol va représenter pour Bayer un manque à gagner de 600 millions d'euros en 2001.

Cerivastatine et gemfibrozil : avis d'alerte de l'AFSSAPS

Tout malade prenant simultanément deux médicaments contre le cholestérol doit vérifier s'il s'agit de spécialités à base de *cerivastatine* et de *gemfibrozil*.

Dans l'affirmative il doit immédiatement consulter son médecin traitant. Il interrompra l'un des deux traitements et le remplacera par un médicament approprié. En aucun cas cette interruption ne doit être faite sans avis médical.

Ces deux médicaments, utilisés dans le traitement de l'excès de cholestérol, sont commercialisés par les laboratoires Bayer sous le nom de Staltor (cerivastatine) et par les laboratoires Fournier sous les noms de Cholstat (cerivastatine) et Lipur (gemfibrozil). Or l'association des deux médicaments a provoqué des accidents graves, des décès ayant été signalés dans certains pays.

Une quarantaine de cas graves — dont trois mortels — ont été signalés en Espagne. L'alerte est partie de ce pays mais l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (AFSSAPS) a également signalé l'existence de complications qui, à leur stade ultime, affectent les reins. Il s'agit de cas de *rhabdomyolyse*, un trouble musculaire et biologique grave qui provoque l'élimination urinaire d'un pigment toxique susceptible de provoquer une insuffisance rénale.

Dès le 10 juillet, les professionnels de santé ont été alertés par un courrier des fabricants. L'AFSSAPS double aujourd'hui cette action par un communiqué d'alerte dont il est utile de rappeler les points majeurs. Tout patient prenant ces deux médicaments doit se rendre chez son médecin traitant. Et tout malade traité par *cerivastatine* qui présente des douleurs musculaires inexpliquées ou une faiblesse musculaire doit en référer à son médecin.

Source : AFSSAPS, 16 juillet 2001

Communiqué sur le site grand public www.bayer.fr



Bayer suspend la commercialisation de la cérivastatine

Leverkusen — Bayer retire du marché tous les dosages de son hypocholestérolémiant, la cérivastatine, commercialisé en France sous les noms de marque Staltor® (Bayer Pharma) et Cholstat® (Laboratoires Fournier) et dans le monde principalement sous les noms de Baycol et Lipobay avec effet immédiat partout dans le monde excepté au Japon, et rappelle les stocks de médicaments actuellement disponibles sur le marché. Cette décision fait suite à des discussions avec les différentes agences du médicament.

Toutes les statines comportent dans leur libellé d'autorisation de mise sur le marché une mise en garde sur un possible risque d'interaction avec le gemfibrozil (médicament commercialisé en France sous le nom de Lipur®) ; celle-ci peut entraîner une augmentation du risque de myopathie/rhabdomyolyse — un effet secondaire rare mais mettant potentiellement en jeu le pronostic vital, et qui peut survenir en association avec tous les hypolipidémiants communément utilisés.

Cet effet secondaire, lorsqu'il survient, apparaît habituellement dans les premières semaines de traitement et est le plus souvent réversible.

Bayer avait déjà pris toute une série de mesures, incluant la mention dans le libellé du médicament d'une contre-indication absolue de la co-prescription de cérivastatine et de gemfibrozil, et a diffusé des lettres d'information aux professionnels de santé pour les avertir du risque lié à cette co-prescription. L'utilisation simultanée de gemfibrozil et de cérivastatine est rare mais Bayer a continué de recevoir des notifications de myopathies/rhabdomyolyses dues à l'usage concomitant de ces deux médicaments en dépit de ses efforts pour empêcher cette co-prescription.

De plus, faisant suite à des discussions avec la Food and Drug Administration (FDA) Bayer a conclu que le risque lié à la co-prescription cérivastatine-gemfibrozil était plus important qu'avec les autres médicaments de la classe des statines.

Dans l'intérêt des patients, et par principe de précaution, Bayer a décidé volontairement de retirer le produit du marché (Staltor® et Cholstat® en France et Lipobay®/baycol® dans les autres pays du monde).

Les cas rapportés d'effets indésirables sévères liés à l'utilisation concomitante de gemfibrozil et de cérivastatine sont notablement moins nombreux en Europe, Asie et Amérique latine qu'aux États-Unis. Cependant, à titre de précaution supplémentaire, Bayer a décidé de suspendre temporairement la commercialisation de la cérivastatine dans ces pays. Le gemfibrozil n'étant pas disponible au Japon, il n'est pas apparu nécessaire de mener une action similaire dans ce pays en ce qui concerne les dosages actuellement enregistrés.

Bayer effectuera de nouvelles évaluations dans les prochains mois pour évaluer le rôle de la cérivastatine. Sur ces bases, une décision sera prise en accord avec les différentes agences du médicament quant à la possible réintroduction du médicament.

David Ebsworth, président de la branche pharmaceutique du groupe Bayer AG a déclaré : « nous prenons cette décision car Bayer a depuis toujours pris l'engagement de protéger la santé et la sécurité de toute personne traitée par ses médicaments. Malheureusement, nous

Communiqué sur le site Bayer destiné aux professionnels de santé (www.bayerservice.fr)

Bayer Pharma

S.A. au capital de 17 158 000 EurosTéléphone : 01 49 XX XX XX
Télécopieur : 01 49 XX XX XX
706 580 149 RCS Nanterre
APE 244C
Siret 706 580 149 0039

10 août 2001

Cher Confrère,

Comme vous le savez certainement déjà, le Groupe Bayer a volontairement suspendu la commercialisation de la cérivastatine (Staltor® et Cholstat®) au niveau mondial en raison d'un risque de rhabdomyolyse.

En effet, la rhabdomyolyse est un effet grave, potentiellement mortel, de toutes les statines, y compris la cérivastatine.

Si cet effet peut apparaître avec les statines en monothérapie, il semble être significativement augmenté par l'utilisation concomitante de gemfibrozil (Lipur®).

La surveillance régulière des rhabdomyolyses dans les rapports de pharmacovigilance, incluant les décès, a mis en évidence une augmentation de l'incidence de celles-ci avec la cérivastatine par comparaison avec celle observée avec les autres statines, tout particulièrement en cas de coprescription avec le gemfibrozil ; l'analyse des données américaines suggère également une augmentation de ce risque à la dose de 0,8 mg, soit le double de la dose maximale recommandée en France.

À l'annonce de cette décision, en France nous avons immédiatement informé l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé qui a émis le message d'alerte, dont nous vous adressons ci-joint la copie.

Nous avons également mis en place une procédure de rappel des produits auprès de nos confrères pharmaciens, ainsi qu'un standard dédié pour l'information des patients et des professionnels de santé au 01.47.XX. XX. XX.

C'est dans un souci de Santé publique que le Groupe Bayer a décidé de suspendre la commercialisation de la cérivastatine dans l'ensemble des pays commercialisant le gemfibrozil.

Bien évidemment, les collaborateurs Bayer Pharma se tiennent à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Conscients des difficultés que cela a pu vous occasionner, nous vous demandons aujourd'hui de comprendre et de partager notre décision et de nous garder votre confiance. N'hésitez pas à nous appeler.

Bien confraternellement,

A. Debord, pharmacien responsable
& J. Frassin, directeur médical.



8 août 2001

Cérivastatine

Suspension de l'autorisation de mise sur le marché (AMM) des spécialités STALTOR® et CHOLSTAT®

La cérivastatine est un inhibiteur de l'HMG Co-A reductase. Elle est indiquée dans le traitement de l'hypercholestérolémie primaire (types IIa et IIb) lorsqu'un régime adapté s'est avéré insuffisant. En France, la cérivastatine est commercialisée, depuis 1998, par les laboratoires BAYER (STALTOR®) et FOURNIER (CHOLSTAT®), sous forme de comprimés à 0,1 ; 0,3 et 0,4 mg.

Le gemfibrozil (LIPUR®) est indiqué dans le traitement de l'hypercholestérolémie ainsi que dans le traitement de l'hypertriglycéridémie endogène de l'adulte lorsqu'un régime adapté s'est avéré insuffisant.

L'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps) a renforcé, début juillet 2001, la sécurité d'emploi de la cérivastatine en contre-indiquant l'association cérivastatine et gemfibrozil. Cette mesure faisait suite à l'évaluation des données de tolérance de la cérivastatine qui a confirmé que l'association des deux principes actifs entraîne une augmentation du risque de rhabdomyolyse dont l'incidence est rare quand la cérivastatine est utilisée seule.

Cette mesure a fait l'objet d'un communiqué de l'Afssaps le 16 juillet 2001. 29 cas de rhabdomyolyse (atteintes musculaires graves pouvant se compliquer d'une insuffisance rénale) dont un décès ont été notifiés en France.

Les informations communiquées, le 8 août 2001, par la Food and Drug Administration (FDA) indiquent 31 décès liés à des rhabdomyolyses sévères associées à la prise de cérivastatine, dont 12 liés à la prise concomitante de gemfibrozil.

Les laboratoires Bayer ont décidé de retirer la cérivastatine du marché mondial, à l'exception du Japon.

L'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps) suspend en conséquence l'autorisation de mise sur le marché des spécialités STALTOR® (laboratoire Bayer) et CHOLSTAT® (laboratoire Fournier).

Cette mesure sera effective à la date du 9 août 2001, date à laquelle les deux spécialités ne seront plus commercialisées en France.

Recommandations aux prescripteurs :

– ne plus instaurer de nouveaux traitements par STALTOR® ou CHOLSTAT® et interrompre les traitements en cours.

GLOSSAIRE

Activisme (et cyberactivisme)

propension du public à revendiquer et entrer en relation de façon plus ou moins vive, avec une organisation, publique ou privée. Sur Internet les possibilités d'activisme (cyberactivisme) sont démultipliées.

Ajustement

modification du comportement d'achat du consommateur en situation de crise.

Alerte

signal marquant le début de la crise et de sa gestion.

Apprentissage

processus par lequel de nouvelles connaissances et ou compétences sont sécrétées.

Association de consommateurs

associations ayant pour but de défendre les intérêts des consommateurs. Le mouvement consumériste est né aux États-Unis dans les années 1960.

Attente(s)

hypothèses que formule le consommateur à l'égard d'une entreprise, d'une institution, concernant le comportement de cette dernière.

Attributs

caractéristiques du produit perçues par le consommateur.

Audit

démarche grâce à laquelle une organisation peut évaluer sa situation actuelle et envisager son développement à venir.

Brand-switching

modification du comportement d'achat par les consommateurs : la marque habituelle est dédaignée au profit d'une autre.

Bruit

phénomène de parasitage du message lors de son émission-réception.

Capital-marque

valeur apportée par la marque au produit/service et que le consommateur est prêt à payer.

Cellule de crise

structure ad hoc réunie en cas de crise pour la gérer.

Cellule de veille

structure permanente de vigilance permettant à l'entreprise de gérer de manière proactive ses risques.

Chronogramme

outil de gestion de crise permettant de retracer chronologiquement les décisions prises, les actions entreprises et leurs résultats.

Codage (*voir* Décodage)

mise en forme du message.

Communication :

- non-communication

  culture caractérisant des organisations fortement cloisonnées.

- communication de masse
  communication via les médias de masse (voir mass médias)

Communiqué

texte rédigé à l'attention des médias, en général la presse.

Confiance

sentiment selon lequel l'interlocuteur n'adoptera pas un comportement opportuniste et agira au mieux des intérêts communs.

Consumériste

mouvement de consommateurs ayant pour but de protéger et faire progresser les intérêts des consommateurs (voir également association de consommateurs).

Crédibilité

degré de confiance accordé. Dans le domaine de la communication, la crédibilité dépend, en partie des caractéristiques de la source du message (expertise, honnêteté).

Crise

événement brutal, faisant potentiellement suite à une série de dysfonctionnements, mettant en cause le fonctionnement habituel de l'organisation.

Culture

schéma de croyances et de normes partagées au sein d'une entreprise, d'un pays, d'un groupe humain.

Cyberactivisme

voir activisme.

Décodage (voir codage)

opération consistant à déchiffrer un message.

Delphi (méthode)

méthode de prévision permettant d'élaborer des scénarios en s'appuyant sur des évaluations successives réalisées par des experts.

Démenti

stratégie de communication consistant à contester la version des faits diffusée.

Déni

stratégie de communication consistant à nier sa responsabilité dans un événement.

Dé-positionnement

stratégie de communication consistant à resituer un événement dans un autre cadre, plus large.

Document Questions-Réponses

document élaboré en situation de crise par la cellule de crise en vue de répondre aux interrogations des différents publics concernés, de près ou de loin, par la crise (médias, victimes, personnel de l'entreprise, etc.).

Émetteur/Récepteur

celui qui envoie, reçoit un message.

Expérience

voir retour d'expérience.

Hot-line

numéro téléphonique (en général gratuit ou au prix d'un appel local) mis en place par l'entreprise pour répondre aux urgences (interrogations, besoin de conseils, de renseignements, de dépannage, etc.).

Incertitude

impossibilité d'évaluer le nombre d'états que peut prendre une situation et la probabilité d'occurrence de ces états.

Infaillibilité

culture d'infaillibilité : culture caractérisant les organisations certaines de leur capacité à faire face à tout voire à échapper à toute erreur ou faille de fonctionnement.

Marketing de crise

ajustement de la politique marketing, reflétée au travers des 4 P (produit, prix, place, promotion), à la situation de crise rencontrée par l'entreprise.

Marque (voir capital-marque)

offre de produit et/ou service signée, identifiée par un nom, un logo.

Mass médias

médias de large diffusion (télévision, presse).

Mythe (protecteur/du quotidien)

histoire remarquable, intemporelle, reflétant des croyances collectives, et dont la véracité est invérifiable. Les mythes protecteurs en entreprise permettent à celle-ci d'éviter d'approfondir des points sensibles (comme la prévention des crises).

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES, ÉLECTRONIQUES ET VIDÉO

Ang S.H. (2001), « Crisis Marketing : A Comparison across Economic Scenarios », *International Business Review*, 10, pp. 263-284.

Ang S.H., Leong S.M., Kotler P. (2000), « The Asian Apocalyspe : Crisis Marketing for Consumers and Business », *Long Range Planning*, 33/1.

Barney J.B. (1990), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 1, pp. 99-120.

Benoit W.L. (1997), « Image Repair Discourse and Crisis Communication », *Public Relations Review*, 23/2, pp. 177-186.

Blaney J.R., Benoit W.L. et Brazeal L.A. (2002), « Blowout ! : Firestone's Image Restoration Compaign », *Public Relations Review*, 28, pp. 379-392.

Brasseur M. et Forgues B. (2002), « Communiquer en temps de crise », *Revue française de gestion*, 137, pp. 61-70.

Brodin O. (1995), « Le contrôle des rumeurs », *Décisions Marketing*, 4, pp. 15-26.

Brodin O. (1999), « Rumeurs du quotidien et figures du style communautaire », *in Faire de la recherche en marketing*, dirigé par B. Pras, Vuibert-Fnege.

Dawar N. (1998), « Product-Harm Crises and the Signaling Ability of Brands », *International Studies of Management & Organization*, 28/3, pp. 109-119.

Dawar N. et M.M. Pillutla (2000), « Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity : the Moderating Role of Consumer Expectations », *Journal of Marketing* Research, XXXVII, pp. 215-226.

Day G.S. et Wensley R. (1988), « Assessing Competitive Advantage : a Framework for Diagnosing Competitive Superiority », *Journal of Marketing*, 52/april, pp. 1-20.

Dubois P.L. et Jolibert A. (1998), *Le Marketing — Fondements et pratique*, Economica.

Dransfeld H., J. Pemberton, G. Jacobs (2000), Quantifying Weighted Expert Opinion : The Future of Interactive Television and Retailing, *Technological Forecasting and Social Change*, 63/1, pp. 81-90.

Evans N. (2003, accédé en), Powerpoint presentation of 219.209 course : Introduction to Public Relations, Massey University. (http://www.massey.ac.nz).

Faulkner B. (2001), « Towards a Framework for Tourism Disaster Management », *Tourism Management*, 22, pp. 135-147.

Froissart A., http://pascalfroissart.online.fr

Germain I. (2002), « Comment prévenir les risques ? », *L'Usine nouvelle*, 2813, pp. 58-59.

Gibson D.C. (1995), « Public Relation Considerations of Consumer Product Recalls », *Public Relation Review*, 21/3, pp. 225-240.

Godet M. (2001), *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, Paris.

Grunig J. (1982), « The Message-Attitude-Behavior Relationship : Communication Behavior of Organizations », *Communication Research*, 9, pp. 163-200.

Grunig J. et Hunt T. (1984), *Managing public relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston.

Hearit K.M. (1999), « Newsgroups, Activist Publics, and Corporate Apologia : The Case of Intel and its Pentium Chip », *Public Relations Review*, 25/3, pp. 291-308.

Heiderich D. (2004), *Rumeurs sur Internet — comprendre, anticiper et gérer les cybercrises*, Village mondial.

Helfer J.P. et Orsoni J. (2005), *Marketing*, Vuibert.

Henderson J.C. (2003), « Communicatiing in a Crisis : Flight SQ006 », *Tourism Management*, 24, pp. 279-287.

Illia L. (2002), « Cyberastivism and Public Relations Strategy : New Dynamics and Relationship Rules », (www.eprn.org/EuropeanPRNews2/Lauroa_Illia.pdf).

Jourdan P. (2001), « Le capital-marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation », *Recherche et Applications en marketing*, 16/4, pp. 3-23.

Kaldor A. G (1971), « Imbricative Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 35 (April), pp. 19-25.

Kapferer J.N. (1990), *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, PUF.

Kauffman J. (2001), « A Successful Failure : NASA's Crisis Communications regarding Apollo 13 », *Public Relations Review*, 27, pp. 437-448.

Keown C.F. (1988), « Consumer Reactions to Food and Drug Product Recalls : A Case Study of Hawaïan Consumers », *Journal of Consumer Policy*, 11/2, pp. 209-221.

Kervern G.Y. (1991), *L'Archipel du danger. Introduction aux cyndiniques*, Economica.

Lagadec P. (1981), *La Civilisation du risque*, Seuil.

Lagadec P. (1988), *État d'urgence*, Seuil.

Lalonde C. (2004), « In Search of Archetypes in Crisis Management », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12/2, pp. 76-88.

Lasfargues A. (2001), « À la poursuite du risque zéro », documentaire pour La Sept Arte — Image et Compagnie.

Ledbetter L.A. (1989), « Product Recall Plan Guidelines for Manufacturers and Sellers of Industrial Products », *Professional Safety*, March 34/3, pp. 18-23.

Lehu J.M. (1998), *Alerte produit !*, Éditions d'organisation.

Libaert T. (2001), *La Communication de crise*, Dunod.

Libaert T. (2003), « 10 définitions, 20 citations, 30 livres, 40 articles, 50 principes, 60 crises majeures, 70 mots clés, 80 questions », édité sur www.communication-crise.com (mise à jour mai 2003 ; accédé août 2003).

Libaert T., http://tlibaert.info/

Louppe A. et Hermel L. (2002), « Marketing et situation de crise », *Revue française de marketing*, 186, pp. 5-21.

Martinet B. et Marti Y.M. (2001), *L'Intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.

Missika J.L. (1998), « L'impact des médias : les modèles théoriques », in *La communication. États des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, pp. 287-296.

Mucchielli A. (1998), « Les modèles de la communication », *in La communication. États des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, pp. 65-78.

Ogrizek M. et Guillery J.M. (1997), *La Communication de crise*, PUF.

Ollivier A. (1991), « Le contrôle marketing », *in Encyclopédie du management*, Vuibert.

Oltende S., B-E Moen, H. Klempe et T. Rundmo (2004), Explaining risk perception. An evaluation of cultural theory, *Rotunde publikasjoner n° 85, Norwegian University of Science and Technology*, 46 pp. (online : http://www.svt.ntnu.no/psy/Torbjorn.Rundmo/Cultural_theory.pdf)

Pearson C.M. et Clair J. (1998), « Reframing Crisis Management », *Academy of Management Review*, 23/1, pp. 59-76.

Renaudin H. (2003), « Communication de crise et modélisation de diffusion de l'information dans les médias », www.communication-crise.com (accédé août 2003).

Riswadkar A. (1988), « Product Recall Program », *Product Safety*, August 33/8, pp. 19-22.

Roser C. et Thompson M. (1995), « Fear Appeals and the Formation of Active Publics », *Journal of Communication*, 45/1, pp. 103-121.

Roux-Dufort C. (2000), *Gérer et Décider en situation de crise*, Dunod.

Rowe G. et Wright R. (1999), « The Delphi Technique as a Forecasting Tool : issues and analysis », *International Journal of Forecasting*, 15, pp. 353-375.

Shrivastava P. (1987), *Bhopal : Anatomy of a Crisis*, Ballinger, Cambridge, MA.

Siomkos G.J. (2000), « Managing Airline Disasters : the Role of Consumer Safety Perception and Sense-Making », *Journal of Air Transport Management*, 6, pp. 101-108.

Siomkos G.J. et Kurzbard G. (1994), « The Hidden Crisis in Product-Harm Crisis Management », *European Journal of Marketing*, 28/2, pp 30-41.

Siomkos G.J. et Malliaris P.G. (1992), « Consumer Response to Company Communication during a Product-Harm Crisis », *Journal of Applied Business Research*, 8/4, pp. 59-71.

Smith D. (1990), « Beyong Contingency Planning : Towards a Model of Crisis Management », *Industrial Crisis Quaterly*, 4/4, pp. 263-275.

Solomon Amboise (2002), *Image institutionnelle et crise(s) de l'entreprise. Du paradoxe communicationnel à l'impasse communicationnelle*, mémoire de DESS Communication politique et sociale, Paris-I-Panthéon-Sorbonne [online : www.communication-crise.com].

Taylor M. (2000), « Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations : A Case Study of the Coca-Cola Scare in Europe », *Public Relation Review*, 26/3, pp. 277-293.

Tran Thanh Tam E. (1996), *L'Entreprise anti-crises*, Éditions d'organisation.

Ulmer R.R. et Sellnow T.L. (2002), « Crisis Management and the Discourse of Renewal : Understanding the Potential for Positive Outcomes of Crisis », *Public Relations Review*, 28, pp. 361-365.

Vandercammen M. et Gauthy-Sinéchal (1999), *Recherche Marketing — Outil fondamental du marketing*, De Boeck Université.

Volle P. (1995), « Le concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédent et statut théorique », *Recherche et applications en marketing*, X/1, pp. 39-56.

www.communication-crise.com

www.conso.net

www.finances.gouv.fr/DGCCRF/

www.geneva-finance.ch

www.hoaxbuster.com

www.iata.org

www.inc60.fr

www.securiteconso.org/

www.comanalysis.ch

www.3ie.org/lipsor/

INDEX

L

M

N

O

P

Q

R

LISTE DES ENCADRÉS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

TABLE DES MATIÈRES

ALERTE MARKETING

La **crise présente de multiples visages**, si bien qu'il est parfois difficile de démêler ce qui relève de la crise commerciale, de la crise institutionnelle ou, plus globalement, de la crise organisationnelle. En outre, elle frappe toutes sortes d'organisations grandes ou petites, publiques ou privées. Très souvent – trop souvent – les dirigeants et responsables se tournent alors vers des techniques contre-productives, dans leur hâte à **limiter la situation de crise**.

C'est pourquoi, plutôt que de fournir un package de gestion et communication de crise, le présent ouvrage cherche à accroître la sensibilité du lecteur à des angles d'analyse plus inédits, en convoquant les apports de la recherche en marketing. L'ambition est autant de susciter des **pistes de réflexion** que d'indiquer des **voies d'action possibles**.

Cet ouvrage réunit donc des **connaissances pratiques et théoriques** pour une approche « marketing » des risques et crises menaçant l'entreprise.
La première partie est consacrée à l'**appréhension des risques**, en soulignant l'importance de la compréhension du comportement du consommateur et de certains phénomènes a priori irrationnels. La seconde partie aborde de manière opérationnelle les **actions de gestion de crise**, ainsi que la **problématique de la restauration de l'image** à long terme.

Abondamment **illustré** et solidement **référencé**, l'ouvrage permet de cerner les enjeux de la prévention des risques et de la gestion des crises, tout en mettant en exergue l'apport du marketing.

Il s'adresse aux professeurs et étudiants en master de gestion et économie, aux dirigeants d'entreprise et aux responsables Communication et Marketing.

Claire Gauzente
Diplômée d'Audencia École de Management, Docteur en Sciences de Gestion habilitée à diriger des recherches, Claire Gauzente est maître de conférences à l'Université d'Angers et codirectrice du Master Marketing et NTIC, elle est également professeur visitant en Angleterre. Elle enseigne, notamment, le marketing relationnel et la gestion des crises commerciales. Lors de séminaires professionnels, elle forme à l'approche marketing des crises. Ses publications académiques, en France et à l'international, concernent les domaines du marketing électronique, de l'orientation marché et des méthodes de recherche.

